

СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»**

УТВЕРЖДАЮ

и.о. зав. кафедрой

_____ З. А. Васильева

« _____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

**38.03.01.11.09 – Экономика предприятий и организаций (Экономика
предпринимательства)**

**Разработка предложений по повышению эффективности процесса оказания услуг
на рынке общественного питания (на примере ООО «Прогресс»)**

Пояснительная записка

Руководитель _____ канд. экон. наук М.А. Лихачев

Выпускник _____ А.С. Морозов

Нормоконтролер _____ Т.П. Лихачева

Красноярск 2018

СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»**

УТВЕРЖДАЮ

и.о. зав. кафедрой

_____ **И. Р. Руйга**

« _____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ

в форме бакалаврской работы

Студенту: Морозову Александру Сергеевичу

Группа: УБ 14-01 Специальность: 38.03.01.11.09 – Экономика предприятий и организаций (Экономика предпринимательства)

Тема выпускной квалификационной работы: Разработка предложений по повышению эффективности процесса оказания услуг на рынке общественного питания (на примере ООО «Прогресс»)

Утверждена приказом по университету № 2898/с от 28.02.2018 г.

Руководитель ВКР: М.А. Лихачев – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами» ИУБПЭ СФУ

Исходные данные для ВКР: нормативные и законодательные документы; специальная научная литература; учредительные документы и финансовая отчетность объекта исследования; информационно-аналитические материалы.

Перечень разделов ВКР:

1 Обзор форм и методов управления персоналом в сфере общественного питания.

2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности ООО «Прогресс».

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности процесса оказания услуг предприятия ООО «Прогресс».

Перечень презентационного материала: Актуальность проблемы; Цель бакалаврской работы; Исследование форм и методов управления персоналом; Характеристика ООО «Прогресс»; Организационная структура ООО «Прогресс»; Показатели финансовых результатов ООО «Прогресс»; Влияние проблем кадрового менеджмента на финансовый результат; Недостатки кадровой политики ООО «Прогресс»; Установление сотрудничества с частной медицинской клиникой; Система корпоративного обучения; Внедрение практик повышения сотрудников; Установление Сотрудничества с колледжами и техникумами; Решение проблем «подработчиков»; Инструменты адаптации и

повышения квалификации управляющих столовыми; Методы оценки личностных качеств работников.

Руководитель ВКР

М.А. Лихачев

Задание принял к исполнению

А.С. Морозов

« ____ » _____ 2017 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Обзор форм и методов управления персоналом в сфере общественного питания	8
1.1 Рынок общественного питания г. Красноярск	8
1.2 Формы и методы управления персоналом	19
1.3 Управление персоналом на примере компании «Макдоналдс».....	29
2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности ООО «Прогресс».....	42
2.1 Оценка производственно-хозяйственной деятельности ООО «Прогресс»	42
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Прогресс»	52
2.3 Анализ численности и кадрового состава ООО «Прогресс»	59
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности процесса оказания услуг предприятия ООО «Прогресс».....	68
3.1 Основные направления совершенствования управления персоналом ООО «Прогресс»	68
3.2 Проектные мероприятия по совершенствованию управления персоналом ООО «Прогресс»	75
Заключение	86
Список использованных источников	89
Приложения А-Б.....	95

ВВЕДЕНИЕ

Модернизация различных отраслей сферы услуг способствует развитию экономического потенциала России, где сфера общественного питания играет важную роль. Спрос, который характеризуется изменчивостью, динамичностью, высокой зависимостью от объективных экономических, социально-демографических, а также от психологических особенностей отдельных потребителей в настоящее время определяет развитие сферы общественного питания.

Рыночные преобразования в экономике страны создали условия для развития конкуренции в сфере общественного питания, изменения структуры, характера услуг, предлагаемых населению, удовлетворения индивидуальных потребностей человека. Этим объясняется необходимость совершенствования управления предприятиями общественного питания, ориентированного на повышение качества услуг с целью наиболее полного удовлетворения потребностей населения; и управления производственно-хозяйственной деятельностью, что позволит снизить уровень рыночной неопределенности и обеспечит стабильность экономических процессов на предприятии.

Важным аспектом управления производственно-хозяйственной деятельностью является управление персоналом. Персонал на пищевых предприятиях и особенно в общественном питании является ключевым элементом, обеспечивающим качество и эффективность деятельности. В ресторанах, кафе, барах и других предприятиях общественного питания от квалификации, дисциплинированности и коммуникативных качеств персонала зависит успех работы предприятия в экономико-финансовой сфере.

Разработаны программы обучения и стажировки персонала, исследованы общие проблемы, связанные с наймом и оформлением сотрудников, организацией работ по кадровому планированию и созданию кадрового резерва. Вместе с тем, многие российские компании по-прежнему придерживаются

устаревших методов управления персоналом, что снижает эффективность их деятельности и качество оказываемых услуг.

Исходя из актуальности определим цель, задачи, объект и предмет исследования.

Цель бакалаврской работы – разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности процесса оказания услуг, посредством решения проблем кадрового менеджмента на предприятии ООО «Прогресс».

Задачи бакалаврской работы:

- исследовать рынок общественного питания г. Красноярска;
- изучить формы и методы управления персоналом;
- привести пример лучшей практики управления персоналом на предприятии общественного питания;
- дать оценку производственно-хозяйственной деятельности ООО «Прогресс»;
- проанализировать управление персоналом ООО «Прогресс», выявить недостатки;
- предложить мероприятия по совершенствованию процесса управления персоналом ООО «Прогресс».

Объект исследования: кадровый менеджмент. Объект наблюдения: ООО «Прогресс»

Предмет исследования: особенности кадрового менеджмента на предприятии общественного питания.

1 Обзор форм и методов управления персоналом в сфере общественного питания

1.1 Рынок общественного питания г. Красноярска

Общественное питание в нашей стране является одной из самых динамично развивающихся отраслей, которая представляет собой самостоятельное направление экономики, состоящее из предприятий различных форм собственности и организационно-управленческой структуры, организующее питание населения, а также производство и реализацию готовой продукции и полуфабрикатов, как на предприятиях общественного питания, так и вне его [1].

Первоначальной функцией услуг общественного питания является обеспечение потребностей в пище, то есть удовлетворение физиологических потребностей населения. В то же время общественное питание дает возможность реализовать потребность в отдыхе, общении и развлечении, разнообразить досуг. Функции общественного питания не ограничиваются только созданием условий для питания и отдыха, а распространяют свое влияние на многие сферы, такие как здравоохранение, образование и многие другие.

Услуга общественного питания есть результат деятельности предприятий и граждан-предпринимателей по удовлетворению потребностей населения в питании и проведении досуга. Предприятия общественного питания имеют ряд особенностей. Одна из которых – наличие большого спектра услуг и комплекса выполняемых функций. Все услуги в данной сфере можно группировать по следующим направлениям: питания; изготовлению продукции; организации потребления продукции и обслуживанию; реализации продукции общественного питания и покупным товарам; организации досуга; информационно-консультативные; прочие услуги.

За последние годы рынок общественного питания сделал большой рывок вперед, демонстрируя рост к международным стандартам по качеству и уровню

обслуживания. Причиной этому служит все большая избирательность потребителей, а инструментами изменений служит постоянное совершенствование ассортимента и ценовой политики заведений, мониторинг предпочтений посетителей, изучение стратегий конкурентов и рыночных тенденций.

Развитие общественного питания возможно при внедрении новых технологий приготовления, обслуживания, а также предоставляемого сервиса.

Проследим динамику отчетственного рынка общественного питания. Рынок общественного питания начал сокращаться в октябре 2014 года, когда снижение оборота составило 1%. По итогам 2016 года оборот компаний общепита уменьшился на 2,7% - до 1,352 триллиона рублей. В январе 2017 года наблюдался рост показателя в годовом выражении, однако затем падение продолжилось. С мая 2017 года общепит показывает положительную динамику оборота. Оборот предприятий общественного питания в России в 2017 году увеличился на 2,5% в сопоставимых ценах по сравнению с 2016 годом - до 1,427 триллиона рублей, говорится в докладе Росстата [2].

Источником анализа рынка общественного питания выступают данные единой межведомственной информационно-статистической системы по Российской Федерации за период 2006-2016 гг.

Динамика оборота общественного питания в России в 2006-2016 гг. представлена на рисунке 1 [3].



Рисунок 1 – Динамика оборота общественного питания в России в 2006-2016 гг., млрд руб., %

Судя по данным статистики, российский рынок общественного питания растёт, что свидетельствует о возросшей покупательской способности населения и развитием демократичных сегментов рынка. Все больше людей предпочитают ходить в какие-либо кафе, рестораны, или закусочные, так как это удобно – нет необходимости готовить самому, можно посетить любое заведение общественного питания в любой части города, выбрать наиболее подходящее.

На сегодняшний день трендом является здоровый образ жизни и правильное питание. В связи с этим, все чаще потребители делают выбор в пользу кафе, баров или ресторанов, так как данный тип заведений предлагает более широкий выбор блюд, в том числе с уклоном на правильное питание. В крупных городах набирают популярность рестораны и кафетерии, предлагающие только продукты из свежих овощей и фруктов, низкокалорийные блюда и полезные для здоровья напитки.

Тенденции рынка общественного питания Российской Федерации можно транслировать на отдельные регионы, например, Красноярский край. Однако предприятия общественного питания Красноярского края работают в специфических условиях, обусловленных территориальными отличительными чертами. Присутствие в Красноярском крае приличного природно-ресурсного

потенциала, уникального природно-ландшафтного потенциала и масштабность историко-археологических и культурных памятников дает возможность создать предпосылки для последующего развития туризма. Предпосылками кроме остального, считается очень сильное развитие градостроительства, а именно непосредственно постройка новых спальных районов, развитие инфраструктуры, масштабное развитие новых районов города, улучшение качества жизни населения.

Всё это положительно сказывается на масштабах общественного питания и, в соответствии с этим, на увеличении количества компаний общественного питания. Ежегодное повышение количества предприятий общественного питания в Красноярске происходит как с помощью новых проектов, так и с помощью тиражирования уже работающих. Из-за нехватки высококачественных площадей в центре города и развития инфраструктуры спальных районов новые заведения регулярно открываются за пределами центра.

Как и другие регионы, Красноярский край претерпел кризис в 2009 году, вследствие чего наблюдался значительный спад показателей рынка общественного питания. С 2010 г. рынок стал восстанавливаться и имел устойчивый рост, но с 2013 года интенсивность развития стала снижаться. Что в большей степени связано с уменьшением среднедушевых денежных доходов населения Красноярского края в 2014 году на 0,5%. Как следствие спрос на услуги общественного питания снижается – потребители среднего класса сокращают расходы на услуги питания вне дома.

Согласно документам Красноярскстата, с 2012 по 2017 год оборот столовых, закусочных, ресторанов, баров, кафе и иных аналогичных заведений возрос с 7,2 млрд до 11,2 млрд рублей [4]. Оборот общественного питания в апреле 2018 г. составил 2043,0 млн рублей, или 100,3% (в сопоставимых ценах) к апрелю 2017 г., в январе-апреле 2018 г. – 7731,3 млн рублей, или 99,6% к соответствующему периоду предыдущего года.

За анализируемые пять лет наблюдалось два периода роста. Первый произошел во втором году в сравнении с первым, когда оборот общественного питания вырос на 2641,9 млн. руб. или в относительной форме на 9,4%. Второй, на третьем году в сравнении с предыдущим, оборот общественного питания вырос на 1296,2 млн. руб., в относительном выражении на 8,3%.

За анализируемые пять лет наблюдался один период снижения. В отмеченном году не было реального уменьшения оборота общественного питания. В этом интервале рост оборота общественного питания был, но по величине он был не значителен, таким образом, в 2015 году он составил 149,5 млн. руб., что в относительном выражении составляет 0,8%.

Динамика за последние 2 года наглядно продемонстрирована на рисунке 2.

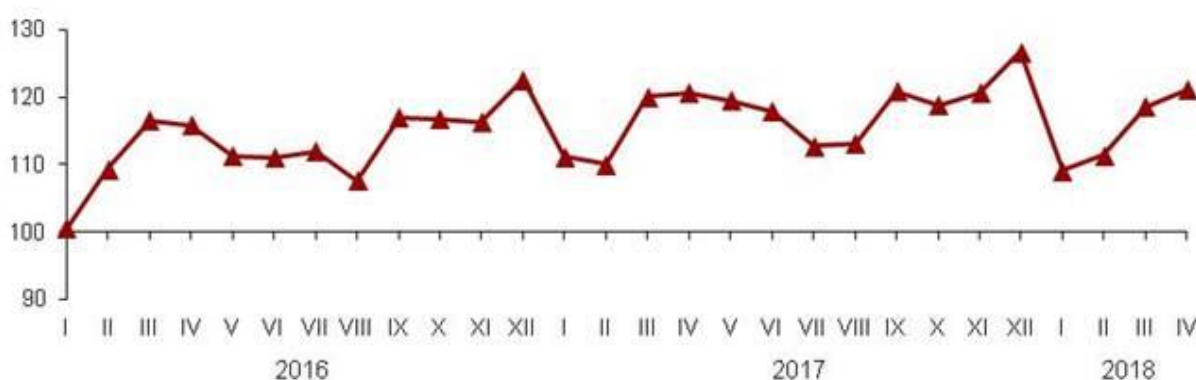


Рисунок 2 – Динамика оборота общественного питания (в процентах к среднемесячному значению 2015 г.), %

Тем не менее, рынок общественного питания продолжает развиваться, что подтверждается значительным ростом числа предприятий общественного питания в Красноярском крае. Количество общедоступных столовых и закусочных за тот же период увеличилось с 208 до 307 единиц, а количество мест в них почти в два раза — с 8 тыс. до почти 15,4 тыс. Больше стало также ресторанов, кафе и баров — 812 единиц (на почти 52,8 тыс. посадочных мест) по состоянию на начало 2017 года против 540 заведений этого типа в 2012 году. Не столь значительно, но тоже возросло и число столовых в учебных заведениях, организациях, промышленных предприятиях. В 2012 году их было 318 почти на

29,3 тыс. мест, а в 2016 году таких объектов стало уже 321 с числом посадочных мест на 30,9 тыс.

Можно сделать вывод о том, что количество заведений общественного питания из года в год увеличивается за счет открытия новых заведений более высокого уровня, которые становятся доступнее по временному периоду. Потребитель может посетить любое понравившееся ему предприятие общественного питания в удобное для него время, что является большим преимуществом.

Согласно ИСС 2ГИС на май 2018 года в Красноярске, Ачинске, Дивногорске, Сосновоборске и Железногорске насчитывается 143 ресторана, 395 доставок готовых блюд, 67 суши-баров, 447 заведения формата фаст-фуд, 177 баров, 179 столовых, 134 кофеен и кафе-кондитерских, а также 384 кафе.

На рисунке 3 показана структура заведений по формату в процентах от общего количества.



Рисунок 3 – Структура заведений общепита Красноярска по формату на май 2018 г., %

В начале марта 2017 года сервис «2ГИС» подготовил статистику по заведениям общепита в 15 крупнейших городах страны за 2017 год [5].

Красноярск тогда оказался в аутсайдерах списка наряду с Нижним Новгородом. При этом утверждалось, что в Красноярске на треть стало больше кофеен, но уменьшилось число точек фастфуда, кулинарий и столовых. Рост количества заведений связан с изменением образа жизни красноярцев, ставших больше времени проводить на работе и, как следствие, чаще питаться вне дома. В то же время отрасль переживает в городе кризис идей и форматов, и возможно, в дальнейшем статистические данные будут ухудшаться.

Следует отметить, что с 2011 года значительная часть предприятий питания коммерческого профиля в Красноярском крае, как и прежде, находится в начале своего позитивного становления. Имеется в основном качественный рост компаний питания. Заметна тенденция роста на рынке демократичных инновационных предприятий питания – пиццерий, кафе со средним чеком от 300 до 500 рублей. В условиях кризиса в Красноярске, как и в целом по России, наиболее устойчивыми оказались компании фастфуда [6]. Сегментация потребителя ведется исключительно по территориальному признаку – по месту расположения компании.

В г. Красноярске увеличивается количество столовых. Все чаще в городе открываются новые заведения данного формата с линией раздачи и достаточно широким ассортиментом блюд, что привлекает потребителя еще и не высокой стоимостью блюд, так как средний чек таких заведений составляет порядка 150-250 рублей. Стоит отметить рост численности ресторанов, в том числе ресторанов национальной кухни, которые открывают возможность для посетителей приобщиться к ранее неизведанной культуре через её кухню, а также интерьер и способы обслуживания.

На рынке общественного питания получили развитие и сегменты специализированных заведений. Особенно следует отметить кофейни, ставшие неотъемлемой частью жизни города. Данный формат заведений составляет 7% от общей величины заведений и с каждым годом увеличивается.

Транснациональные ресторанные компании, как и прежде, усиливают

собственные позиции в Красноярске. Так, в начале августа 2014 г. в городе открылось первое заведение Burger King, в 2018 г. – второе. В планах KFC открыть на протяжении нескольких лет в Красноярске более 10 новых заведений к уже 10 имеющимся. Свои планы начать работу в городе подтвердила компания McDonald's. Интерес международных компаний обусловлен как логикой развития рынка, так и проведением Универсиады 2019. Но, отмечают специалисты, на данный момент ресторанный рынок города принадлежит местным игрокам, доля которых не менее 60-65%.

По мнению аналитиков, в наше время на рынке России в целом и в Красноярске в частности активно развивается новое направление Quick&Casual, занимающее промежуточное положение между предприятиями быстрого питания (Quick Service) и традиционными ресторанами (Casual Dining) [7].

Общие черты заведений Quick & Casual с предложенными услугами фаст-фуда проявляются в ограниченном количестве позиций меню, демократичных ценах и быстрой процедуре обслуживания. Что касается отличительных показателей Quick & Casual, то они заключаются в применении полуфабрикатов собственного приготовления, производстве собственной выпечки (хлеб, булочки, торты, пирожные), постоянном обновлении ассортимента блюд, наличии детского меню, кроме того предложении дополнительных услуг (бесплатная парковка, пресса, городской телефон, еда на вынос, кейтеринг и пр.).

Новое направление в развитии предприятий быстрого обслуживания - рестораны «freeflow» («свободное движение»). Здесь часть технологических процессов вынесена на обозрение гостей, которые сами выбирают себе различные виды блюд, перемещаясь от одного сектора приготовления блюд к другому [8].

На самом деле, в чистом виде данный формат в Красноярске отсутствует. Позиционирование – это, все-таки, линия раздачи, но не «свободное перемещение». Традиционный free flow не предполагает линии раздачи, это скорее – островки самообслуживания. Кухня там открыта, блюда готовятся на

глазах у гостей, что превращает процесс в шоу.

Главнейшим событием в инфраструктуре общественного питания Красноярска в условиях рынка становятся внешние иностранные заимствования, также международные бренды, способствующие внедрению инновационных стандартов в производственные технологии и обслуживание потребителей.

Обширное развитие получила концептуальная система демократичного ассортимента из мясных и рыбных продуктов, также конкурентоспособные инновационные формы обслуживания потребителей в форме предложений утренних завтраков, бизнес-ланчей, детского меню, обслуживания гостей в корпоративном сегменте.

Компании общественного питания в Красноярске в своем развитии опережают потребности населения, в результате этого компании, раньше предлагавшие экзотическую кухню, в результате переходят на классическую, ведь традиционная кухня обладает очевидными конкурентноспособными преимуществами, т.к. при её внедрении имеется меньшие риски в плане совершенствования логистических схем поставок продуктов [9].

За последний год сектор доставки еды в Красноярске энергично развивался – динамика не менее 130%. По данным ИСС 2ГИС, на май 2018 г. в данном разделе более 390 компаний, в том числе и имеющих офлайн-рестораны. Основные причины динамичного развития сегмента – невысокий средний чек, рост количества пользователей интернета, недостаток у людей свободного времени. Отметим, что для офлайн-ресторанов доставка еды служит в том числе инструментом повысить лояльность гостей, а также расширить круг посетителей.

Отметим, что географические границы рынка предприятий общественного питания – это город Красноярск, товарные границы рынка – все услуги общественного питания, которые предоставляются на данной территории.

1) по прогнозам аналитиков, в ближайшие два года рынок общественного питания будет расти за счет недорогих заведений;

2) красноярский рынок общественного питания насыщен только на половину.

3) по данным управления продовольственных ресурсов, торговли и услуг администрации Красноярска, на территории города работают 1120 предприятий общественного питания, из них 220 ресторанов, 350 кафе и около 550 закусочных и столовых; и если сравнить Красноярск с Новосибирском, то там объекты общественного питания составляют около 2400 заведений, в Красноярске – всего около 1120;

4) основная причина того, что рынок общественного питания Красноярска относительно свободен – высокий порог вхождения; помимо этого, существует долгая окупаемость – примерно 5 лет;

5) отсутствуют свободные проходимые места в городе;

6) наибольший доход дают демократичные бары и кафе.

Для новообразующихся предприятий общественного питания существуют возможности для выхода на рынок, так как он наполнен только наполовину. Самая выгодная ниша – это предприятия демократичного типа – кафе, закусочные, столовые. Их окупаемость гораздо быстрее, чем у ресторанов, тем более, эти предприятия могут годами не менять своего позиционирования и стратегии, а менять лишь меню.

Развитие общественного питания во многом зависит от образовавшейся инфраструктуры пищевой промышленности, а также оптовой торговли.

К положительным моментам в сфере пищевой промышленности экономики следует отнести [10]:

- наличие собственных производственных мощностей для выпуска пищевых продуктов высокой степени технологической готовности (хлеба, мясных, макаронных изделий, молока, молочных продуктов);

- достаточно высокий уровень развития транспортно-экспедиционных услуг и схемы товародвижения;

- присутствие местных торговых сетей, владеющих необходимым

потенциалом для развития;

- развитие изменение структуры торговых сетей, в том числе координация взаимодействия «магазин-склад», что особенно важно для небольших и средних компаний общественного питания, которые получили возможность приобретать продукцию по оптовым ценам, тем самым снижая себестоимость продукции и стоимость реализуемой продукции;

- подъем, становление и диверсификация предпочтений на потребительском рынке, что способствует повышению качества услуг компаний общественного питания и появлению различных типов специализированных предприятий.

Необходимо отметить и ряд не очень благоприятных факторов [11]:

- товарное предложение по качеству не всегда соответствует требованиям рынка;

- высокий удельный вес транспортных экспедиционных и других расходов;

- высокий удельный вес импортной продукции в товарообороте общественного питания (особенно алкогольной продукции), что отражается на росте оптовых и розничных цен [12].

Структура сети предприятий общественного питания изменяется как количественно, так и качественно. К примеру, с позиции количественной интерпретации, ежегодный прирост численности предприятий общественного питания за последние 5 лет составлял приблизительно 50 компаний в год [13].

Подводя итоги к вышесказанному, следует отметить, что количество заведений общественного питания неуклонно растет, происходят значительные качественные изменения, внедряются новые технологии производства и сервиса. Рынок общественного питания перестраивается под запросы населения. В связи со снижением реальных доходов, спрос сместился в сектор заведений эконом-класса.

Положительная динамика роста заведений отрасли ведет к ожесточенному

усилению конкуренции на площадке этого бизнеса. Если красноярские компании общественного питания не смогут приспособиться к усиленно развивающейся современной экономике, то они будут вытеснены транснациональными компаниями и федеральными сетями, которые стремительно проникают на площадку красноярского рынка общественного питания [14].

1.2 Формы и методы управления персоналом

Исследования показывают, что 20-30% роста производительности труда обеспечиваются более продуктивной работой персонала [15]. В жесткой конкурентной борьбе они зачастую могут оказаться ключевыми для выживания предприятия, например, посредством завоевания и поддержки лояльности гостей, в первую очередь, за счет уровня сервиса.

Персонал предприятий представляет собой совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает предприятие и является важнейшей составной частью конечного продукта, одним из основных конкурентных преимуществ организации, и, следовательно, качество обслуживания в этих организациях зависит от мастерства и сознательности служащих [16].

Следовательно, эффективное управление людьми превращается в одну из важнейших функций предприятий питания — в функцию управления персоналом. Это позволяет выделить задачу совершенствования управления персоналом в одну из ключевых в концепции развития предприятия на микроэкономическом уровне.

Управление персоналом по содержанию гораздо шире, чем простое решение кадровых проблем. Оно ориентируется на определение будущих потребностей и развитие потенциала работника, а также на осознание каждым работником собственных задач, создание благоприятного трудового климата, мотивирующего персонал на достижение поставленных целей [17].

Цель управления персоналом на предприятии общественного питания

состоит в том, чтобы мотивировать служащих на предоставление клиентам качественного и удовлетворяющего их обслуживания. А это невозможно без соответствующей координации действий персонала, мотивации и формирования корпоративной культуры, повышающей лояльность потребителей к предприятию общественного питания [18].

Работа с персоналом на любом предприятии начинается с процедуры поиска, отбора и приема соискателей на должность. В современном российском обществе большое внимание при найме, отборе и приеме уделяется активным методам поиска и вербовки персонала, нацеленным на привлечение в организацию как можно большего числа соискателей, удовлетворяющих требованиям [19]. Совершенствуется процедура самого найма, отбора и приема в ресторанном бизнесе. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб, при этом во внимание брались рекомендации (характеристики) с прежнего места работы, а также собственная интуиция. При такой форме отбора возникали частые ошибки, которые приводили соответственно к увольнению работника и заменой его новым [20].

В современных условиях такая система найма, отбора и приема персонала становится не только неэффективной с точки зрения обеспечения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим. Работники кадровых служб давно ощущали потребность в более обоснованных и надежных процедурах отбора [21].

Эффективность найма, отбора и приема персонала зависит от тщательной проверки деловых и личных качеств кандидата в соответствии с новыми методиками. Отбор кандидатур на вакантную должность происходит в несколько этапов. На каждом этапе происходит отбор кандидатов, и количество претендентов снижается. При отборе происходит проверка знаний в соответствии с требованиями квалификационных характеристик, при этом определяют уровень владения кандидатом производственными умениями и навыками [22]. Поэтому система найма, отбора и приема персонала представляет

собой сложную многоступенчатую структуру, представленную на рисунке 4.



Рисунок 4 – Система найма и отбора персонала

При найме, отборе и приеме персонала у кандидатов оценивают следующие качества [23]:

- 1) высокую квалификацию;
- 2) личные качества;
- 3) образование;
- 4) профессиональные навыки;
- 5) опыт предшествующей работы;
- 6) совместимость с окружающими.

Таким образом, отбор кандидата представляет собой одну из форм предварительной оценки качества человеческих ресурсов. Такая оценка производится посредством ряда методов, которые представлены на рисунке 5 [24].

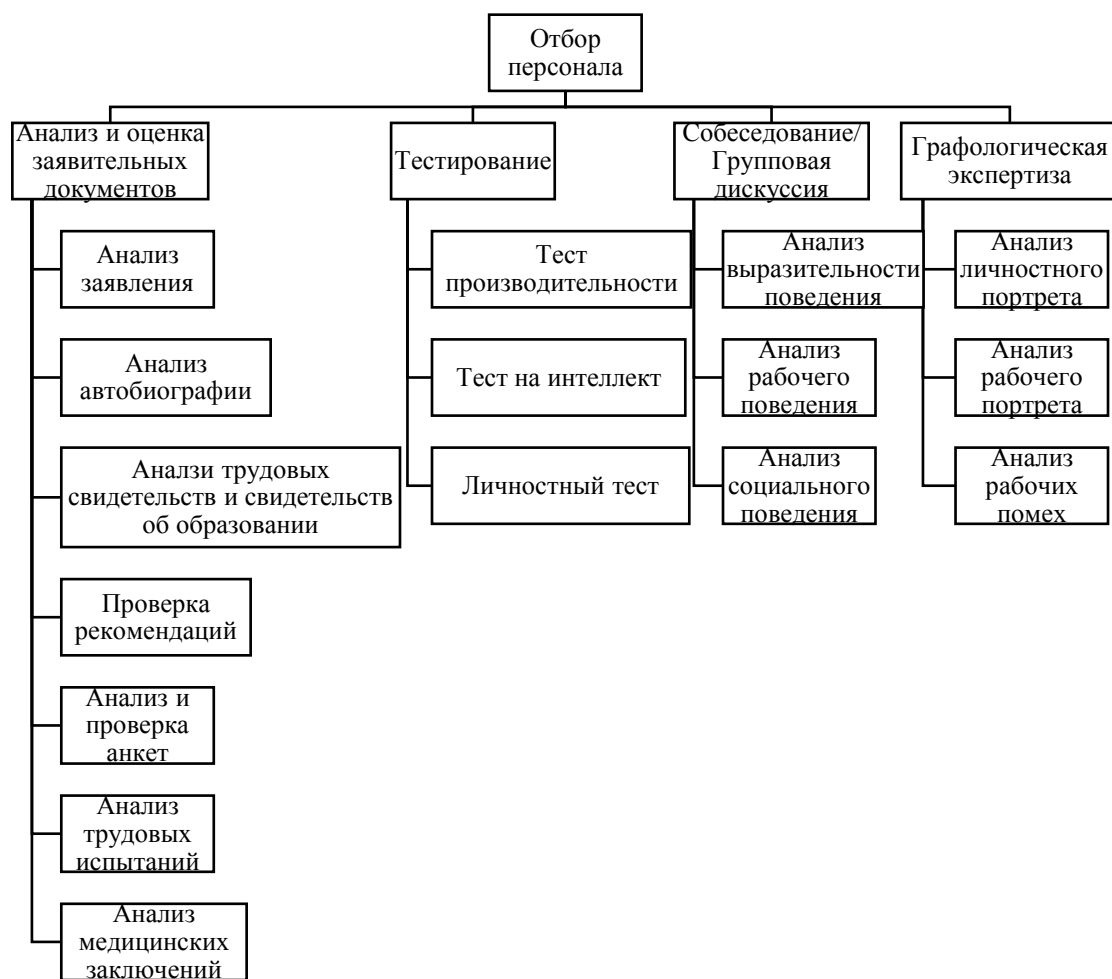


Рисунок 5 – Методы отбора персонала

Далее, когда персонал набран, необходимо применять кадровое администрирование. Основным предназначением администрирования является организация бизнес-процессов, т.е. операционное управление. Строгий, контролируемый и постоянно поддерживаемый порядок непосредственно влияет на отношение персонала к работе. Реализация этого положения опирается на ряд принципов. К ним можно отнести следующие четыре [25]:

1. Четкость организации. Все работы должны быть организованы на основе должностных инструкций, постоянного контроля, инструктажей и тренингов.

2. Непрерывность внимания. Каждый сотрудник должен ежедневно подвергаться какой-либо форме воздействия со стороны руководителей в организационном плане. Это могут быть контроль, инструктаж, беседа о его обязанностях.

3. Научить, потом спросить. Перед тем как приступать к работе, обязательным элементом является испытание персонала на проверку знаний и умений.

4. Твёрдость в принципах и гибкость в методах их реализации. Меняющаяся деловая среда приводит к необходимости внесения изменений во многие аспекты деятельности предприятия. Но такие изменения всегда должны соответствовать выбранным принципам деятельности предприятия во всех отношениях. Принципы могут меняться только со сменой стратегии. А вот, например, устаревающие или неэффективные положения инструкций должны последовательно меняться в соответствии с условиями ведения бизнеса. Значимость таких изменений обязательно следует доносить до сотрудников.

Обобщение практического опыта позволяет предложить следующие основные методы и формы реализации перечисленных принципов:

1. Разработка и внедрение должностных инструкций. В них должны быть прописаны: назначение должности, требуемый уровень квалификации работника, за что и каким образом отвечает, основные должностные обязанности, права и полномочия, с кем и по каким вопросам взаимодействует. Особое внимание уделяется точности формулировок [26].

В инструкции официанту в качестве обязанности не может быть записано: «Правильно обслуживать гостей». Это не поддаётся контролю и под эту формулировку при желании можно подвести что угодно в зависимости от целей. А должно быть записано: «При обслуживании гостей делать следующее...». Инструкции должны быть работающими, т.е. регулярно контролироваться их исполнение с публичным анализом результатов контроля, иначе персонал будет их игнорировать. Важнейшее значение имеет подпись сотрудника под инструкцией с указанием даты. Это делается на двух экземплярах, один из которых подшивается, а другой выдается сотруднику. Часто на предприятиях делают ещё третьи экземпляры, которые не подписываются. Они либо брошюруются и выставляются, либо вывешиваются в месте, доступном для

данной категории персонала.

2. Близость административного и рабочего персонала. Эффективно постоянное присутствие на предприятии кого-нибудь из состава менеджеров с контрольно-надзорными функциями. Персонал должен постоянно ощущать его присутствие [27].

3. Регулярные разъяснения содержания и необходимости пунктов инструкций, контроль знаний. Одной из форм такого контроля являются специализированные 10-15 минутные тематические тренинги по должностям [28].

4. Регулярное проведение коротких тематических собраний и тренингов по различным вопросам организации работы. На таких собраниях как правило выносятся один наиболее актуальный вопрос, например, анализ выявленных за прошедшую неделю нарушений. Однако он должен носить обучающий, а не порицательный, характер. Иначе эффект будет отрицательным [29].

5. Постоянный и разнообразный контроль выполнения должностных обязанностей, в том числе метод тайного покупателя. Данный метод заключается в приглашении неизвестного персоналу человека в качестве гостя. Он ведёт себя как обычный гость, но запоминает и потом доводит до менеджера всё, что с ним происходило. Публичный и обучающий характер анализа результатов контроля будет более эффективным, чем порицательный [30].

6. Внедрение и ведение таблицы штрафных и поощрительных баллов по результатам контроля выполнения должностных инструкций. Следует отметить, что такая таблица может касаться не только выполнения должностных инструкций, но и других аспектов деятельности персонала. Разрабатывается и доводится до персонала положение об этой таблице. В нём следует определить права и обязанности по её заполнению, шкале баллов по каждому из затрагиваемых аспектов деятельности, порядку подведения итогов за период, условиям и критериям поощрения. Метод может оказаться неэффективным из-за двух факторов: эпизодичность работы и слишком высокая сложность как самой

таблицы, так и порядка её ведения [31].

Помимо администрирования кадров, на предприятии необходимо периодически проводить аттестацию персонала. Аттестацию сотрудников проводят с целью определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач предприятия. Аттестация сотрудников представляет собой одно из ключевых направлений кадровой работы, представляющее собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории [32]. Состав сотрудников, деятельность которых подлежит аттестации, устанавливается в каждой отрасли согласно перечню должностей руководителей, специалистов и других категорий работников.

Аттестация сотрудников может носить различный характер, который будет зависеть от того, какой формой она представлена [33]: обязательной, проводимой по инициативе работодателя, проводимой по инициативе сотрудника.

Цели аттестации персонала могут быть различными. Они представлены в таблице 1 [34].

Таблица 1 – Цели аттестации персонала

Виды целей	Пояснение
Основные цели	оценка результатов труда сотрудника; определение соответствия их занимаемой должности; выявление недостатков в уровне подготовки; составление плана развития работника;
Дополнительные цели	проверка совместимости с коллективом (умение работать в команде, лояльность к организации, работодателю и руководству); проверка мотивации к труду, к работе в данной должности; определение перспектив развития карьеры работника;
Общие цели	улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы; повышение ответственности и исполнительской дисциплины;
Специфические цели	определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению; улучшение морального и психологического климата в организации.

Можно выделить несколько типов аттестации персонала [35]:

- 1) на основе объективных критериев (оценка конечных результатов работы);
- 2) на основе субъективных оценок непосредственных руководителей;
- 3) методика 360 градусов — круговая субъективная оценка персонала, когда сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами, подчиненными и клиентами.

Согласно трудовому законодательству, Положение об аттестации представляет собой локальный документ организации (ст. 8 ТК РФ) [36]. В данном документе прописываются следующие положения:

- требования к квалификации сотрудников. Первые можно установить на основе Квалификационного справочника, утвержденного постановлением Минтруда России от 21 августа 1998 г. № 37 (письмо Роструда от 30 апреля 2008 г. № 1028-с);
- должности сотрудников, знания которых будут проверяться на аттестации;
- порядок проведения плановых и внеочередных аттестаций;
- порядок формирования аттестационной комиссии;
- процедуру аттестации;
- порядок оформления результатов аттестаций.

Порядок проведения аттестации можно схематически представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Порядок проведения аттестации

Одно из главных мест в управлении персоналом занимает мотивация трудовой деятельности, так как является процессом побуждения сотрудников к активному труду в целях удовлетворения своих потребностей и интересов в сочетании с достижением целей организации. Мотивация в своем классическом определении означает процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации, это совокупность стойких мотивов, которые определяются характером личности, ее ценностной ориентацией деятельности [37]. Мотивация выступает непосредственной причиной поведения работников. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Трудовая деятельность же работников определяется стремлением работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, одновременно направленного на достижения целей организации [38].

Субъекту управления в лице руководителя необходимо в процессе управления мотивацией и стимулированием труда подчиненных [39]:

- стараться сделать работу каждого сотрудника интересной и минимизировать рутину;
- поддерживать сотрудничество, групповую и проектную работу;
- предоставлять сотрудникам возможность ощущать профессиональный и личностный рост;
- своевременно информировать своих подчиненных о целях и задачах деятельности, о содержании и назначении поручаемой работы, объясняя им, что делается и почему это должно быть сделано;
- уважительно относиться к своим подчиненным;
- привлекать подчиненных к активному участию в делах организации;
- стремиться связать поощрение с конкретными результатами выполнения той или иной задачи;
- обеспечить информацию о том, что поощряется, в форме «обратной связи».

Проблемы и «подводные камни» начинают возникать на том этапе, когда проводится оценка труда персонала руководством. Если речь идет о рядовых исполнителях, то ситуация относительно не сложная: чем больше объем и скорость выполнения работ, тем больше денег получает сотрудник (грузчик, укладчик, фасовщик, дворник и т. п.) [40].

Определив, какой тип сотрудников составляет большинство в компании, можно выработать рекомендации по созданию оптимальных условий, при которых будет обеспечена максимальная отдача. В зависимости от типа работника в разной степени важны такие критерии как власть, авторитет, деньги, стабильность, общественное признание, наличие утвержденных процедур, сохранение статус-кво и т. п. Аналогично (от противного) можно также оценить, являются ли существующие условия демотивирующими [41].

Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности работников организации должно основываться на долгосрочных или краткосрочных перспективах сотрудничества работодателя и работника. Взаимоотношения между работодателем в лице руководства организации и работником необходимо строить исходя из целей организации, целей руководства организации и целей работников. Отношения между работником и работодателем будут оптимальными, если для работников применяется стимулирование, а у работников в свою очередь имеются свои мотивы, которые обеспечивают их труд, и которые не противоречат их внутренним установкам [42].

Стимулирование, если его рассматривать с позиции руководства компании, является способом решения проблемы, который удовлетворяет одни из мотивов сотрудника (в большей степени материальные и денежные) и позволяет ему более эффективно работать [43].

Представим, что руководство компании вырабатывает у сотрудников два типа стимулов: долгосрочные и краткосрочные. Долгосрочные стимулы имеют общие цели между работником и работодателем. Краткосрочные —

стимулирование выполнения плана производственных показателей и т. д. Что касается мотивации, то долгосрочная мотивация у сотрудника приводит его к тому или иному работодателю, способствует достижению определенных профессиональных и служебных целей. Краткосрочная мотивация определяет качество выполнения конкретной трудовой деятельности [44].

Таким образом, управление мотивацией и стимулированием труда работников является одной из составляющих эффективного управления персоналом, под которым понимается отношение степени достижения целей организации и целей работников с затратами на персонал.

Далее нужно рассмотреть факторы, которые влияют на мотивацию и стимулирование труда работников, а именно внутренние и внешние. Внутренними факторами являются самоутверждение, самосовершенствование, самореализация, самовыражение, получение удовлетворения от проделанной работы, возможность творчества и самостоятельного принятия решений. Внешними факторами могут быть получение дополнительного дохода, продвижение по карьерной лестнице, признание и уважение в обществе [45]. Таким образом, внутренние факторы обеспечивают получение удовлетворения от имеющихся условий и объектов, а внешние направлены на приобретение отсутствующих объектов и обеспечение отсутствующих условий.

Среди множества форм и методов управления персоналом необходимо поэтапно внедрять и адаптировать именно те методы, которые соответствуют формату и специфике предприятия общественного питания. В конечном итоге, кадровая политика – от найма до аттестации – определяет устойчивость штата и слаженность работы сотрудников, что безусловно отражается на качестве оказываемых услуг [46].

1.3 Управление персоналом на примере компании «Макдоналдс»

Среди массы примеров практик управления персоналом, нами было

принято решение рассмотреть наиболее успешную транснациональную компанию с многолетней историей ведения бизнеса – «Макдоналдс».

Сегодня в России работают 615 предприятий быстрого обслуживания «Макдоналдс». Каждый день в ресторанах «Макдоналдс» в России обслуживают более 1,1 миллиона посетителей. В «Макдоналдс» в России работает более 47 000 сотрудников. Развитие «Макдоналдс» в России в 2017 году позволило создать около 4000 новых рабочих мест. Более 60% сотрудников «Макдоналдс» в России – студенты. За отличные успехи в работе и в учебе «Макдоналдс» ежегодно выплачивает специальную именную стипендию. Программа поддержки образования сотрудников «Макдоналдс» существует с 2001 года. К 2017 году суммарный объем инвестиций «Макдоналдс» в программу поддержки образования составил около 56 миллионов рублей, а количество стипендиатов превысило 3600 человек. Каждый год более 3500 сотрудников посещают различные классы в учебном центре «Макдоналдс» в России. В 2016 году объем инвестиций «Макдоналдс» в России в обучение и развитие персонала составил более 165 миллионов рублей. Рассмотрим для примера особенности корпоративной и организационной культуры компании «Макдоналдс» [47].

«Макдоналдс» позиционирует себя не просто как успешная компания, в которой осуществляется эффективное управление. Данной организации удалось создать философию, которой следует каждый сотрудник любого ресторана в любой точке мира. В основе корпоративной культуры лежат следующие элементы – социально-психологический климат коллектива, философия, ценности компании, отношение к сотрудникам и клиентам, стиль управления.

Вся философия обслуживания изложена в корпоративном кодексе, с которым знакомятся все сотрудники при приеме на работу, он является также инструментом ознакомления персонала с ценностями компании [48].

Для руководства сети ресторанов успешная оргкультура заключается не только в представлении стандартного сервиса [49]. В ресторанах данной сети клиенты получают не только индивидуальный сервис и внимание, но еще и

быстрое обслуживание. В любом из ресторанов «Макдоналдс», независимо от того, в какой стране мира он находится, можно увидеть знакомую обстановку, идентичное меню – все это составляющие имиджа одной из наиболее преуспевающих организаций в мире.

Отношение к сотрудникам и клиентам заключается в принципах сервиса: качество, культура, чистота и доступность. В «Макдоналдсе» сотрудники являются самым важным ресурсом обеспечения эффективности компании. Применяя принципы доверия, честности, уважения, они развивают и совершенствуют таланты на благо каждого сотрудника и компании в целом. Ежегодно в компании тратится около 140 миллионов долларов на обучение сотрудников [50]. Например, система обучения и развития сотрудников в компании построена таким образом, что компания развивает и продвигает только своих сотрудников.

Также для поддержания корпоративного духа руководство постоянно устраивает конкурсы и соревнования между сотрудниками ресторанов и награждают победителей премией или подарками с символикой компании.

Успешные организации в сфере общественного питания имеют продуманную корпоративную культуру, благодаря которой осуществляется процесс оказания качественных услуг. Компании, которые создают и поддерживают благоприятные условия для функционирования корпоративной культуры, демонстрируют нацеленность на успешную долгосрочную перспективу [51].

Итак, "Макдоналдс" провозглашает постоянное стремление удовлетворить клиента в качестве своей базисной ценности, которая подкрепляется такими корпоративными поведенческими нормами, как сотрудничество и взаимозаменяемость, работа без ошибок, ориентированность на достижение цели любой ценой, напряженная работа. При всей своей внешней примитивности корпоративная культура с ее ориентацией на совместный напряженный труд по удовлетворению клиента стала настоящим секретным оружием Макдоналдса.

То, что ее удалось воспроизвести в России, не вызывает сомнения, а то, как это было сделано, подтверждает важность процесса внедрения, без которого не заработает самая технологичная модель.

Организационная структура «Макдоналдс», которая представлена на рисунке 7 – это иерархическая структура [52].

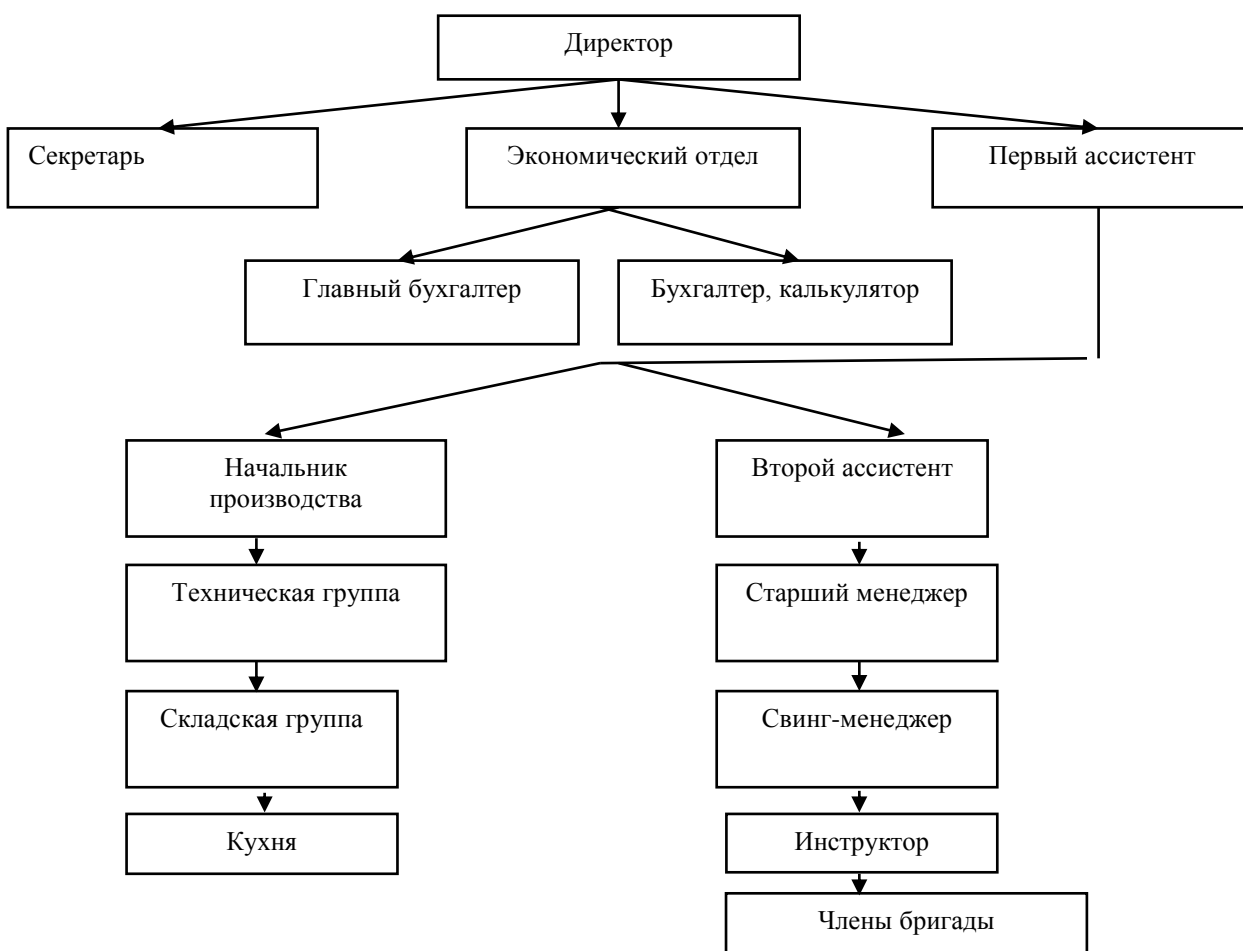


Рисунок 7 – Организационная структура «Макдоналдс»

Преимущества организационной структуры ООО «Макдоналдс»: четкое разделение труда способствует появлению высококвалифицированных специалистов в каждом деле; строгая иерархия уровней управления, при которой действия нижестоящего звена управления контролируются вышестоящим; выработка единых для каждого вида деятельности правил, норм и стандартов; формальная обезличенность руководителей, обязанных следовать инструкциям

и предписаниям по занимаемой должности; найм на работу в строгом соответствии с квалификацией работника и его увольнение в соответствии с трудовым законодательством [53].

Директор – лицо, выполняющее главную функцию и осуществляющее общее руководство предприятием, его службами и подразделениями. Также в обязанности директора входят представительские функции и взаимодействия с партнерами, разработка и усовершенствование имиджа ресторана.

Секретарь занимается тем, что помогает руководителю с бумажной волокитой, принимает звонки, назначает встречи и собеседования и выполняет ряд других немало важных функций.

Экономический отдел отражает финансово-хозяйственную деятельность в обобщенном денежном выражении, составляет отчетности, составляет балансы, начисляет и выдает заработную плату сотрудникам.

Первый ассистент занимается организацией работы систем ресторана, управляет сменами, занимается набором персонала. В его распоряжении находится второй ассистент и начальник производства.

Второй ассистент, старший менеджер и свинг-менеджер управляют всей сменой ресторана, на них возлагается большая ответственность, за всё то, что происходит в заведении. Они мотивируют работников и стажёров работать на все 100% для полного удовлетворения потребностей своих клиентов.

Инструктора обучают стажёров, будущих членов бригады два месяца до первой их аттестации.

Начальник производства руководит тремя отделами: кухней, складской службой, технической службой.

На кухне работает большое количество поваров, чтобы успевать выполнять быстро все полученные заказы. Складская служба занимается закупками продуктов и других необходимых товаров, так же к складской службе относятся подсобные рабочие. К технической службе относятся мойщики посуды, уборщики и т.д.

При приеме на работу в «Макдоналдс» заключается трудовой договор - соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, законами и иными правовыми нормативными актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка [54].

При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет следующие документы:

- паспорт;
- трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний.
- страховой полис обязательного медицинского страхования;
- санитарную книжку (с отметкой о прохождении медосмотра);
- свидетельство о постановке в налоговый учет физического лица;

При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются работодателем [55].

Перечень форм первичной учетной документации по учету труда, применяемой в ресторане быстрого питания «Макдоналдс», приведен в Таблице

2. По данным первичных документов ведется оперативный учет движения численности, изменений, происходящих в составе персонала ресторана, составляется отчетность, используемая для управления и контроля за соблюдением штатной дисциплины [56].

Таблица 2 – Перечень форм первичной учетной документации «Макдоналдс»

Номер формы	Наименование формы
1. По учету кадров	
T-1	Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу
T-2	Личная карточка работника
T-3	Штатное расписание
T-5	Приказ (распоряжение) о переводе работника на другую работу
T-6	Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику
T-7	График отпусков
T-8	Приказ (распоряжение) о прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении)
T-9	Приказ (распоряжение) о направлении работников в командировку
T-10	Командировочное удостоверение
T-10a	Служебное задание для направления в командировку и отчет о его выполнении
T-11	Приказ (распоряжение) о поощрении работника
2. По учету использования рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда	
T-13	Табель учета рабочего времени

Процесс найма персонала начинается с размещения информации об имеющихся вакансиях размещаются в различных газетах и на интернет-порталах, включая сайт «Макдоналдса».

Собеседование с кандидатами проходят в несколько этапов. На собеседования приглашаются кандидаты, резюме которых в большей мере отражают основные требования на должность. Пройдя все этапы собеседования, кандидат проходит стажировку два месяца. На этот период стажер закрепляется

за инструктором. На каждого вновь нанятого сотрудника разработан план обучения. В плане отражены знания, умения и навыки работника, которые он должен приобрести к концу своего обучения и только после он становится полноценным сотрудником «Макдоналдс» и получает белый значок.

В «Макдоналдс» каждый сотрудник, проработавший год, может получить повышение, пройдя аттестацию. Подготовка и проведение аттестации проводятся в соответствии с регламентом, прописанном в Трудовом кодексе РФ. Результаты аттестации протоколируются и доводятся до сведения работника.

Обучение персонала проводится регулярно согласно годовому плану. Проходит оно в виде тренингов. Для проведения обучения привлекаются региональные тренинг-менеджеры компании.

Ресторанный бизнес предполагает постоянное наличие и подтверждение специальных знаний и умений в области общественного питания. В связи с этим в ресторанах сети «Макдоналдс» особое внимание уделяется процессу аттестации персонала, по которому все сотрудники до каждые три месяца проходят промежуточную аттестацию и каждые шесть месяцев итоговую [57].

Первая аттестация (аттестация по окончании испытательного срока) проводится для всех вновь принятых сотрудников и претендующих на должность члена - бригады ресторана, проводится по окончании испытательного срока (2 месяца). Она проводится вторым ассистентом ресторана, который оценивает уровень знаний, полученных во время обучения, и принимает решение о принятии в штат или не принятии.

В случае положительного решения и зачислении все стажеры повышаются до уровня - члена бригады ресторана и происходит увеличение заработной платы на 20% [58].

На всех принятых сотрудников оформляется личная карточка - файл, в которой отражаются все персональные данные сотрудника и хранятся все формы документов, отражающие результаты деятельности сотрудника (информация и взысканиях, поощрениях, начисленных премиях). В ресторанах «Макдоналдс»

каждый сотрудник в личной карточке имеет - контрольный лист наблюдения (КЛН) в котором отражается в процентном соотношении оценка работы сотрудника на каждой отдельной позиции ресторана. Члены бригады ресторана со временем обучаются работе на трех позициях: обслуживание в зале, обслуживание на прилавке, работа на кухне [59].

Создатели сети, Дик и Мак Макдональд, сумели так разработать систему управления персоналом, что в их рестораны, приходят постоянно новые и новые работники. Это обусловлено тем, что в «Макдоналдс» используются различные виды мотиваций:

1. Гибкий график работы, возможность совмещения работы с учебой. Можно составить свой график так, чтобы работа была дополнением к учебе, работать по 3-4 дня в неделю, можно отрабатывать неполную рабочую смену в 8 часов. Кроме этого, для сотрудников, прошедших испытательный срок и получивших белый значок, предусмотрено повышение часовой ставки на 15% и дополнительные бонусы от компании за отработку каких-то рабочих норм.

2. Карьерный рост. Работа в Макдоналдс - это возможность за короткий промежуток времени добиться быстрого роста по карьерной лестнице и 2-3 года через стать управляющим одного из ресторанов сети. Причины такого карьерного взлета за столь небольшой срок происходят из-за огромной текучки кадров во всех должностях, а также открытия новых ресторанов, в которые нужны сотрудники, обычно опытных работников переводят в них с повышением. По словам менеджеров, повышают тех, кто может лучше руководить, чем работать. Если работник справляется с обязанностями не только своими, но еще успевает помогать на соседней станции, то, скорее всего, он будет повышен через 3 года, потому что такие работники закрывают дыры в расписании и нехватки опытного персонала для обслуживания посетителей ресторанов. Поэтому достигнуть высот по карьерной лестнице могут те, у кого в большей степени развиты коммуникативные качества помимо трудолюбия. Для тех, кто хочет сделать карьеру в ресторанах Макдоналдс, существует специальная программа

подготовки управляющих кадров под названием Менеджер-Стажер. Эта программа хороша тем, что за 1 год можно стать одним из помощников директора ресторана и хорошо зарабатывать почти сразу, не проходя постепенно все ступени иерархии Макдональдс, начиная от члена бригады ресторана и в итоге лет через 5-7 став директором какого-то ресторана.

3. Работа в ночную смену Рестораны Макдоналдс работают в двух режимах: день (с 8 утра и до 12 вечера) и ночь (с 12 вечера до 8 утра). Для работников ночной смены существуют более высокие ставки за отработанное время. Надбавка за работу в ночное время составляет около 40% по сравнению со ставкой дневных работников. Социальные льготы для сотрудников дневной и ночной смены одинаковые. Примечательно, что девушек на работу в ночную смену не берут, однако, если обстоятельства складываются так, что нужна работа ночью в Макдональдс, то девушки могут устроиться на дневные смены, чтобы получить опыт работы на Мак-Авто или кухне, а после испытательного срока изменить свое расписание на ночное. Ставка будет увеличена на 40%. Работа ночью дает более гибкие временные возможности и существенно больший денежный доход, однако, такой рабочий ритм существенно больше изматывает организм.

4. Бесплатные обеды. Бесплатные обеды - дополнительная мотивация работать в ресторанах. За смену более 8 ч.35 мин. дают второй обед. Всегда есть повод задержаться на работе чуть дольше, если Вы любите продукцию компании.

5. Заработная плата. Заработная плата в Макдональдс вполне на достойном уровне. Оплата идет за отработанные часы, поэтому все время будет учтено до минуты, нет каких-то штрафов за испорченную по вине работника продукцию или опоздание на работу. Кроме этого, есть премия за хорошее совмещение работы и учебы, а также индексирование зарплаты на величину инфляции и ее увеличение за показанные результаты в работе во время аттестации. Дополнительные надбавки за выработку месячной рабочей нормы.

6. Коллектив Молодой коллектив, который в основном работает в ресторанах, тоже можно отнести к одному из решающих факторов выбора работы. Этот факт позволяет не только весело работать, но и найти новых друзей и знакомых, с которыми можно будет общаться не только во время смены. Все члены бригады - одна команда, где каждый готов заменить и помочь другому, поскольку все работают на одну общую цель - обслужить клиентов в соответствии со стандартами компании.

7. Социальная защищенность. Социальная защищенность позволяет иметь большую часть из льгот, которые предусмотрены по трудовому законодательству Российской Федерации. К тому же в компании отсутствуют какие-либо денежные штрафы за испорченную продукцию по вине работника. Максимум что будет работнику - замечание и запись в файл. В компании все работники проходят процедуру получения медицинской книжки, оплачиваемой самим рестораном, которая остается у всех работников после увольнения.

8. «Веселые соревнования». Для работников Макдональдса устраиваются так называемые «Веселые соревнования», где выявляются самые смелые, самые активные, самые быстрые, самые предприимчивые работники. По результатам этих соревнований выдаются призы, подарки, возможно даже повышение в должности. Это помогает работникам в материальной сфере, а также помогает просто расслабиться и развлечься, весело провести время со своими сослуживцами. Так же эти соревнования помогают сплочению коллектива в компании.

9. Бесплатное обучение. Новые работники, только что пришедшие в компанию получают бесплатное обучение работе в компании, что есть не во многих компаниях, которые боятся, что новые работники уйдут после пройденного курса обучения, и поэтому делают эти курсы платными. Макдональдс же обучает своих новичков абсолютно бесплатно. Здесь можно обучиться как работе в сети Макдональдс, так же и пообщавшись с работниками компании, можно перенять их опыт.

10. Дискотеки, пикники, спортивные соревнования. В Макдональдсе устраиваются различные развлечения персонала вне рабочего времени за счет компании. Здесь устраиваются различные выезды на природу персонала, походы на какие-либо представления, на дискотеки, в кино и театр и т.д. Так же устраиваются различные спортивные соревнования между работниками.

11. Программа поддержки образования. Для самых активных, трудолюбивых работников, достигших хороших результатов в компании, заслуживших доверие менеджеров, и учащихся в ВУЗах параллельно с работой в Макдональдсе, существует программа поддержки образования, заключающаяся в выдаче стипендии каждый месяц. Такая программа мотиваций привлекает много молодых и активных людей, желающих работать и зарабатывать, т.к. в настоящее время очень важны не только хорошая заработная, но и дружный коллектив, возможность совмещать с учебой и многие другие факторы.

Подводя итоги первой главы, можно сказать, что поставленные задачи были успешно выполнены, а именно:

- исследовать рынок общественного питания г. Красноярска
- изучить формы и методы управления персоналом;
- привести пример лучшей практики управления персоналом на предприятии общественного питания;

Положительная динамика роста заведений общественного питания привела к усилению конкуренции. Если красноярские компании не смогут приспособиться к усиленно развивающейся современной экономике, то они будут вытеснены транснациональными компаниями и федеральными сетями, которые стремительно проникают на площадку красноярского рынка общественного питания.

Как уже было отмечено, среди существующих форм и методов управления персоналом необходимо внедрять именно те методы, которые соответствуют формату и специфике конкретного предприятия общественного питания. В

конечном итоге, кадровая политика – от найма до аттестации – определяет устойчивость штата и слаженность работы сотрудников, что безусловно отражается на качестве оказываемых услуг.

Именно транснациональные компании, такие как «Макдоналдс», работая на протяжении многих лет над кадровым менеджментом, смогли выработать кадровую политику, включающую в себя лучшие элементы управления персоналом. Российским и, в частности, красноярским предприятиям в отрасли следует брать пример с «Макдоналдс» в процессах найма, аттестации, организации структуры персонала, мотивации и множества других аспектов управления персоналом.

Безусловно, невозможно скопировать лучшие практики без их адаптации к реалиям ведения бизнеса, состоянию рынка, особенностям формата. Поэтому далее рассмотрим частный пример организации работы персонала на предприятии общественного питания г. Красноярска.

Таким образом, система управления персоналом является важным элементом управления организацией, и включает в себя как осуществление основных функций по управлению персоналом, так и из кадровое, материальное, информационное и финансовое обеспечение.

2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности ООО «Прогресс»

2.1 Оценка производственно-хозяйственной деятельности ООО «Прогресс»

Компания с полным наименованием общество с ограниченной ответственностью «Прогресс» была зарегистрирована 25 марта 2010 года, в регионе Красноярский край. Директор организации – Мукин Константин Юрьевич.

Предприятие обладает статусом юридического лица, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, печать, а также является самостоятельным субъектом хозяйственной деятельности, от своего имени заключает договора, несет по своим обязательствам ответственность, выступает от своего имени истцом и ответчиком в суде.

Компания ООО «Прогресс» находится по юридическому адресу: 660006, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Карла Маркса, д.95, 3-01 Регистратор «межрайонная инспекция федеральной налоговой службы №23 по Красноярскому краю, 660133, г. Красноярск, ул. Партизана Железняка, д. 46» присвоил компании ОГРН: 1102468014000; дата присвоения ОГРН: 25.03.2010 г., ИНН: 2465234439, КПП: 246601001.

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Прогресс» создано для осуществления предпринимательской деятельности с целью насыщения потребительского рынка товарами, услугами, получения прибыли, повышения материального благосостояния учредителей общества и его персонала в соответствии с действующим законодательством.

ООО «Прогресс» осуществляет финансово-хозяйственную деятельность в соответствии с конституцией Российской Федерации, постановлениями, законами и распоряжениями Правительства РФ, указами и уставом предприятия.

ООО «Прогресс» осуществляет следующие виды деятельности:

- 1) деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;
- 2) торговля розничная напитками в специализированных магазинах;
- 3) деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания
- 4) деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах, ресторанах и на судах;
- 5) подача напитков;
- 6) операции с недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе;
- 7) иная деятельность, не запрещенная законодательством.

Основная цель ООО «Прогресс» состоит в оказании услуг общественного питания, насыщении рынка товарами и услугами и повышении благосостояния учредителей.

Стратегическая цель – стать самой крупной и известной компанией в регионе, которая будет полностью удовлетворять потребности клиентов в услугах общественного питания.

Основные стратегические задачи компании: увеличение объема продаж, дальнейшее совершенствование качества корпоративного управления, расширение партнерских связей.

Основным направлением деятельности ООО «Прогресс», является оказание услуг общественного питания.

Уставный капитал Общества определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляет 20000 рублей. Максимальный размер доли участника не ограничен. Соотношение долей участников может быть изменено.

Общее собрание участников Общества может принять об увеличении его капитала на основании заявления участников Общества о внесении дополнительного вклада. Общество не вправе уменьшать свой уставный капитал, если в результате такого уменьшения его размер станет меньше

минимального размера уставного капитала.

Предприятие имеет стационарные объекты общественного питания. На данный момент ООО «Прогресс» насчитывает 23 точки общественного питания формата столовой в г. Красноярск и 2 точки в г. Абакан. Столовые расположены преимущественно в Центральном, Советском и Кировском районах. ООО «Прогресс» открывает точки вблизи торговых центров, офисных зданий, на местах большой проходимости и скопления людей. Компания также использует такой инструмент масштабирования бизнеса, как продажа франшиз. В настоящее время по франшизе работают 1 столовая в г. Благовещенске и 2 столовые в г. Братске. Также с недавнего времени компания активно продвигает услуги собственной доставки еды. ООО «Прогресс» расширил спектр услуг добавил службу доставки по Центральному, Кировскому и Советскому районам. Расположение филиалов ООО «Прогресс» изображено на рисунке 8.

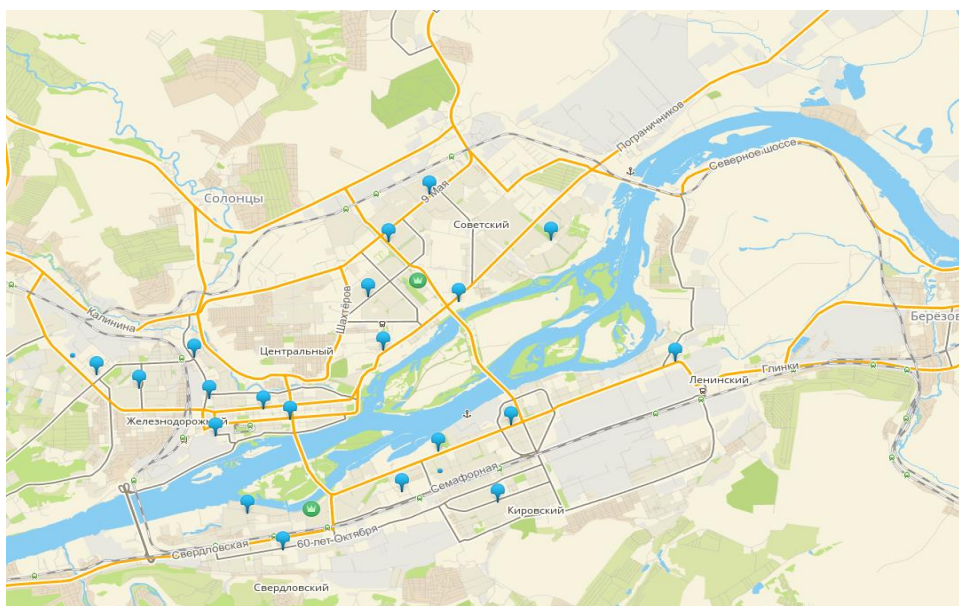


Рисунок 8 – Расположение столовых ООО «Прогресс» в г. Красноярске

Широкий ассортимент – ключевое конкурентное преимущество ООО «Прогресс». Меню составляется на каждую неделю для всех столовых, всего 10 вариантов, которые различаются примерно на треть позиций, преимущественно это салаты, супы и вторые блюда. В меню присутствуют вегетарианские и

диетические блюда, а также посчитаны калории. В дополнении к основному, есть "сезонное" и "постное" меню(Приложение Б)

Организационная структура ООО «Прогресс», которая является линейно-функциональной, представлена на рисунке 9.

Функциональные руководители координируют, контролируют и отвечают за результаты выполнения только одной определенной функции, но в рамках предприятия или стратегического бизнес-подразделения.

Линейные подразделения, как правило, осуществляют основную производственную деятельность, функциональные подразделения создаются на ресурсной основе (кадры, финансы, сырье и материалы и т. п.) и тем самым обеспечивают деятельность основных подразделений.

Достоинствами такого рода организационной структуры следующие: высокая компетентность функциональных руководителей, уменьшение дублирования усилий и потребления материальных ресурсов в функциональных областях, улучшение координации в функциональных областях, высокая эффективность при небольшом разнообразии продукции и рынков, максимальная адаптация к диверсификации производства, формализация и стандартизация процессов, высокий уровень использования мощностей.

Всё же у линейно-функциональной организационной структуры есть свои недостатки: чрезмерная заинтересованность в результатах деятельности "своих" подразделений, ответственность за общие результаты только на высшем уровне, проблемы межфункциональной координации, чрезмерная централизация, увеличение времени принятия решений из-за необходимости согласований, реакция на изменения рынка чрезвычайно замедлена, ограничены масштабы предпринимательства и инноваций.

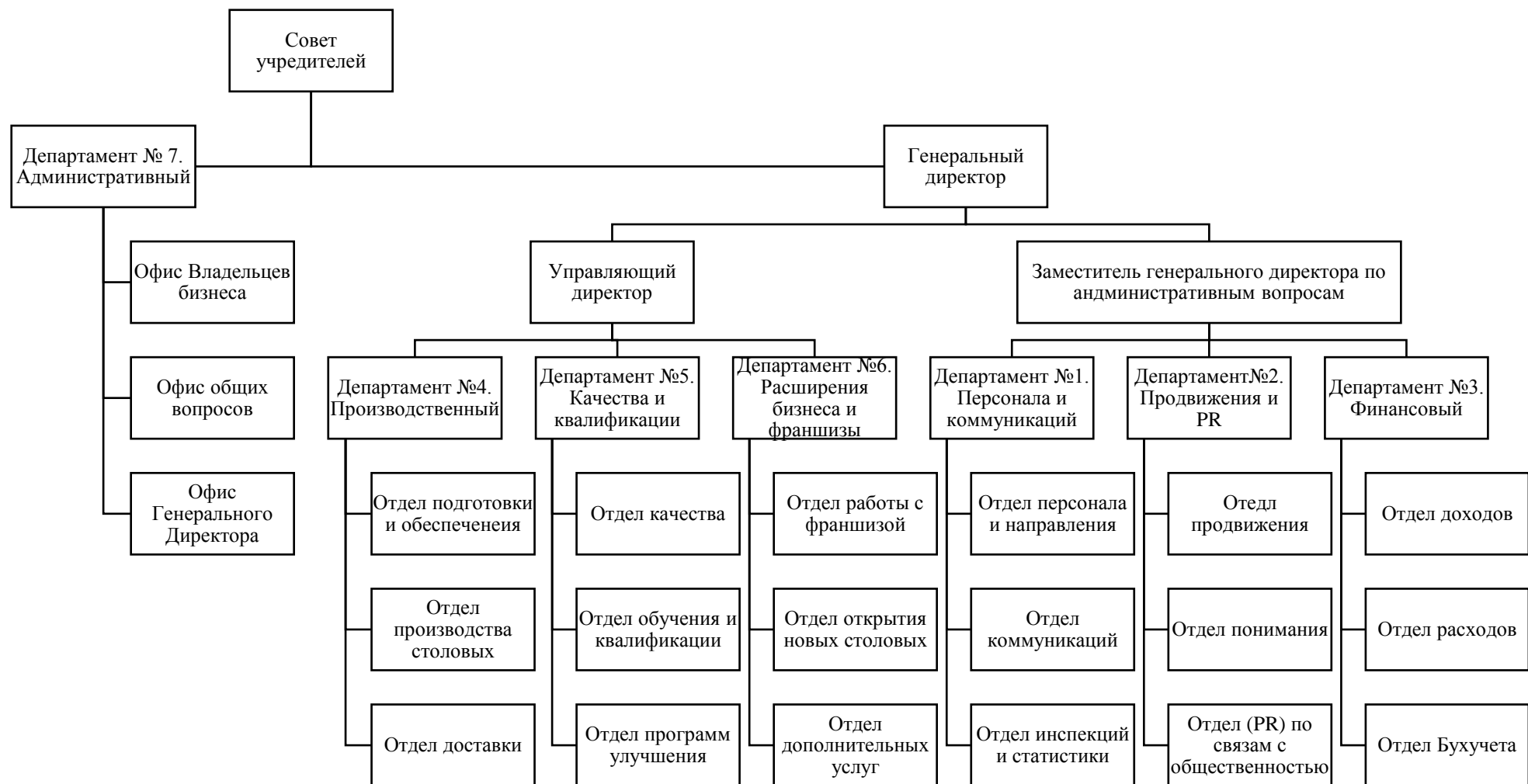


Рисунок 9 – Организационная структура ООО «Прогресс»

Согласно штатному расписанию предприятия ООО «Прогресс» количество сотрудников составляет 308 человек. Предприятие возглавляет генеральный директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его деятельность перед учредителями и трудовым коллективом. Генеральный Директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия. Генеральный директор подчиняется совету учредителей в лице административного департамента, который решает вопросы стратегического управления, распоряжается имуществом предприятия, следит за выполнением технологии бизнеса, согласует действия всех остальных департаментов.

Генеральный директор имеет в подчинении управляющего директора, который ответственен за качество оказываемых услуг, отсутствие сбоев в производственных процессах, расширение бизнеса. Заместитель Генерального директора по административным вопросам руководит департаментами персонала, продвижения, финансов. Управляющему директору и Заместителю Генерального директора подчиняются руководители соответствующих департаментов, ценный конечный продукт которых представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Ценный конечный продукт департаментов ООО «Прогресс»

Наименование департамента	Ценный конечный продукт
Департамент №1. Персонала и коммуникаций	ЦКП: подобранные и введенные в должность, хорошо знающие свои продукты сотрудники
Департамент №2. Продвижения и PR	ЦКП: растущий доход компании и лояльность общественности
Департамент №3. Финансовый	ЦКП: учтенные, сохраненные и не теряющие своей ценности денежные и материальные активы
Департамент №4. Производственный	ЦКП: приготовленный по стандартам, вкусный и быстро приготовленный гостю обед
Департамент №5. Качества и квалификации	ЦКП: обученные и высококвалифицированные сотрудники, выпускающие свои продукты и ЦКП компании безупречного качества
Департамент №6. Расширения бизнеса и франшизы	ЦКП: расширяющая территория бизнеса и новые столовые компании

Рассмотрим, какие функции выполняет каждый из вышеназванных департаментов. Департамент №1 Персонала и коммуникаций включает в себя отдел персонала и направления, в перечень функций которого входят: функция направления потока частиц, подготовки и хранения должностных папок, найма, введения в должность, проверки табеля на соответствие штатному расписанию, кадрового учета. Отдел коммуникаций выполняет функции приемной и почты, обслуживания офиса, обеспечения рабочих мест, электронных и бумажных коммуникаций, обслуживания и настройки электронных устройств, системного администрирования. И наконец в составе данного департамента находится отдел инспекций и статистики, который отвечает за функции инспекций, ведения статистик, этики, поощрений, организации корпоративных мероприятий, проверки основных инструментов управления компанией.

Далее рассмотрим Департамент №2 Продвижения и PR. Отдел продвижения выполняет функции маркетинговых кампаний, подготовки материалов по продвижению, SEO и продвижения, рекламы в СМИ, SMM продвижения, разработки дизайн-макетов, работы с жалобами. Функции каталога, POS-материалов, публикаций, анкетирования и опросов, наполнения сайта новостями компании, сохранения интерьеров и экстерьеров столовых, ценообразования являются компетенцией отдела понимания. И наконец отдел PR (по связям с общественностью) – это функции поддержания внешнего вида, отзывов о компании, внутренних связей, имиджевых мероприятий, PR в интернете, по работе со СМИ, по работе с Ассоциациями.

Департамент №3 Финансовый так же включает в себя три отдела. Отдел доходов выполняет функции касс, безналичных оплат, размещения свободных средств, ведения главной кассы, планирования доходов и расходов, инкассации, надзора за инкассацией, калькуляции блюд. За функции проверки счетов, оплаты счетов, проверки авансовых отчетов, расчет и выплаты заработной платы, подготовки финансового планирования, банковских счетов, архива отвечает отдел расходов. Третий отдел – отдел бухучета включает в себя функции учета имущества, разнесения и учета первичных документов, учета складских запасов,

взаиморасчетов с контрагентами, отчетов и уплаты налогов, работы с РосАлкогольРегул.

Рассмотрим также Департамент №4 Производственный. В отделе подготовки и обеспечения выполняются функции закупа и распределения продуктов, сырья и материалов через склад, планирования и размещения заказов на продукты и полуфабрикаты, оптимизации входных цен, музыкального и видео сопровождения, закупа и обслуживания оборудования в производстве, подбора аудио и видео контента. Отдел производства столовых – это функции холодных блюд, десертов и напитков, горячих блюд и гарниров, холодной обработки овощей, приготовления полуфабрикатов из мяса, рыбы и птицы, обслуживания гостей, мойки посуды, инвентаря, оборудования и помещений, заготовки полуфабрикатов. И наконец отдел доставки отвечает за функции приема заказов, консультаций и допродаж, упаковки готовых блюд, планирования времени доставки, транспортировки и передачи заказа, управления движением курьеров, корпоративных продаж.

Департамент №5 Качества и квалификации включает отдел качества, отдел обучения и квалификации, отдел программ улучшения. Первый выполняет функции технического контроля качества блюд, разработки меню и контроля применения ТТК, опросов по качеству, улаживания конфликтов возникших в столовой, контроля стандартов работы, описания стандартов качества. На второй отделе возложены функции ведения библиотеки обучающих материалов, создания обучающих материалов, внутреннего обучения, переподготовки и аттестации, внешнего обучения Управляющих, адаптации и стажировки, ежегодных тренингов на местах. И наконец третий отдел – это функции сбора данных для Совета по качеству, выявления причин поступления жалоб, создания и внедрения программ улучшения, реализации программ улучшения, внеплановых тренингов на местах, внедрения инноваций в области технологий и сервиса.

Департамент №6 Расширения бизнеса и франшизы завершает обзор функций, возложенных на департаменты ООО «Прогресс». Отдел работы с

франшизой выполняет функции продвижения и поиска франчайзи, консультаций по франшизе, оформления продажи франшизы, согласования места под столовую, подготовки запуска новой столовой на условиях франшизы, запуска новой столовой, сопровождения франчайзи. Такие функции, как поиск новых помещений, расчета проекта, разработки плана мероприятий по запуску столовой, подготовки технологического проекта и план-схемы новой точки, ремонта и оформления столовой, подбора команды на проект, контроля региональных столовых возложены на отдел открытия новых столовых. Третий отдел – отдел дополнительных услуг включает в себя функции продажи банкетов, кейтеринга, бесплатной дегустации нового продукта (блюд), разработки новых блюд в меню, сдачи в субаренду площадей, проведения мастер-классов, доставки полуфабрикатов на дом или офис.

ООО «Прогресс» имеет типичный средний чек для столовых. В 2017 году он составил 197 рублей, а среднегодовой объем продаж – 52 548 327 руб. Динамика продаж носит сезонный характер, это изображено на следующем графике.

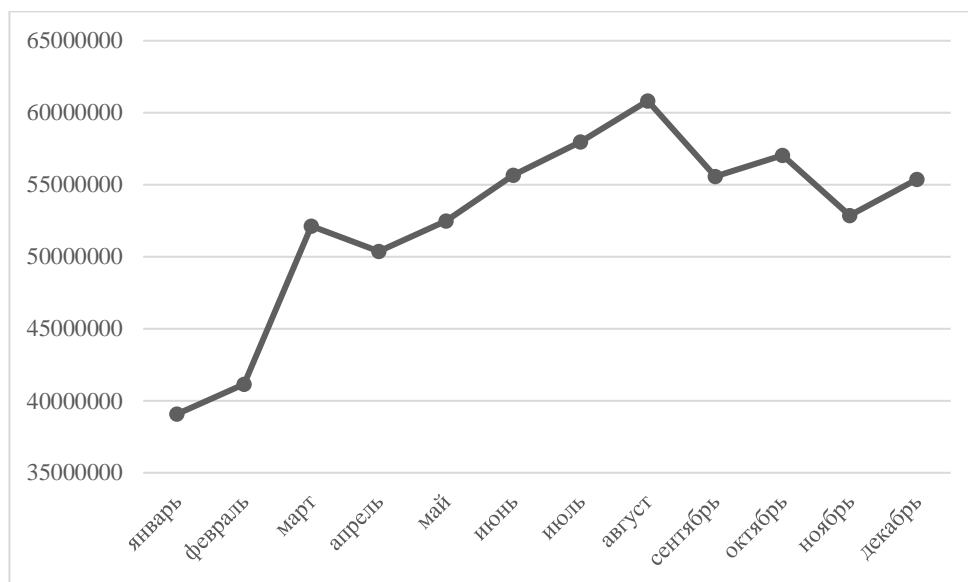


Рисунок 10 – Динамика годовых продаж ООО «Прогресс», руб.

Резкий спад к концу года переходит в рост в период весна-лето, затем объем продаж постепенно снижается. Каждая из точек компании ООО

«Прогресс» вносит свой вклад в совокупный объем – 630 579 920 руб. Если разместить их по возрастанию доли, то получим следующий наглядный результат (рисунок 11).

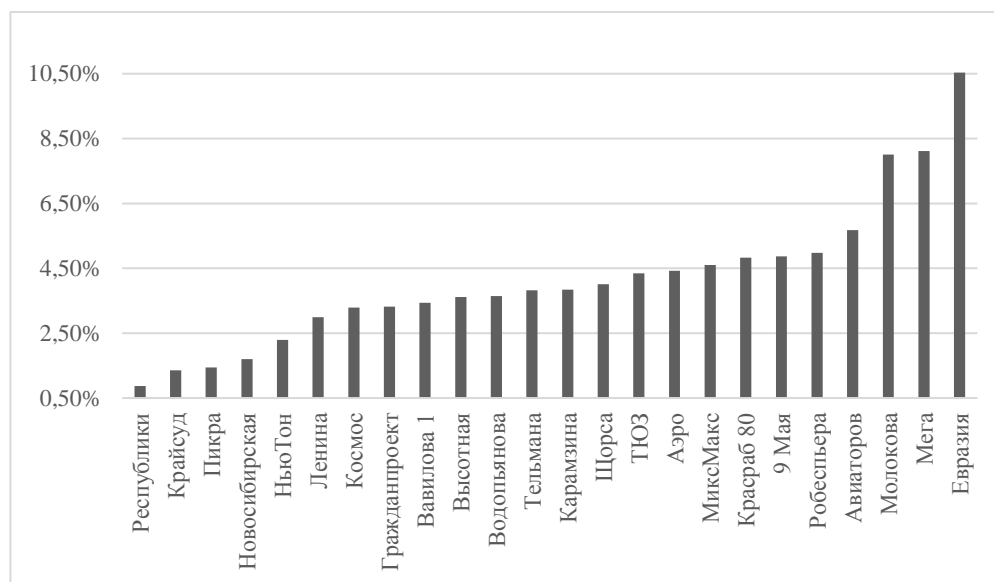


Рисунок 11 – Доля столовых от совокупного объема продаж ООО «Прогресс», %

ООО «Прогресс» стремится выполнять плановые показатели продаж. Каждый месяц в соответствии с прогнозируемым спросом устанавливается план. Насколько успешно компания справилась с этой задачей в 2017 году можно судить по следующему графику (рисунок 12).

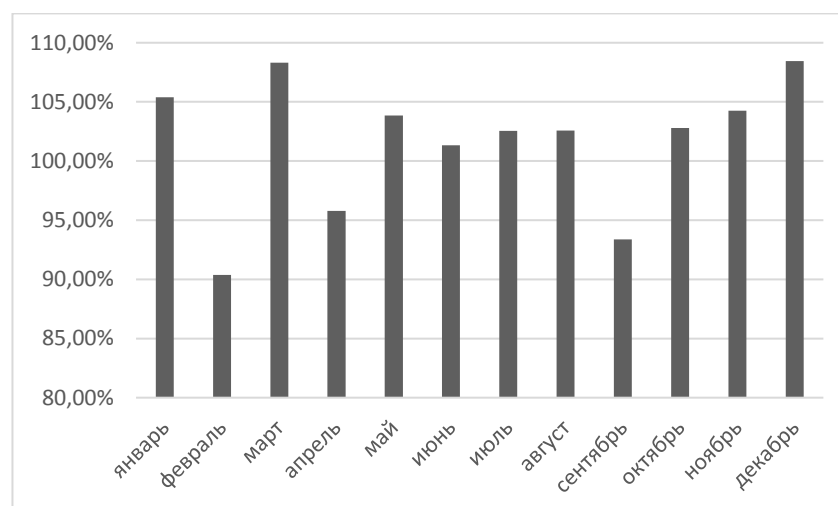


Рисунок 12 – выполнение месячного плана выручки ООО «Прогресс», %

В течение 9 месяцев 2017 года ООО «Прогресс» превышал установленные планом нормы продаж, однако были и отклонения в отрицательную сторону, а именно в феврале, апреле и сентябре.

Рассмотрев основные характеристики ООО «Прогресс», такие как количество сотрудников, экономические показатели деятельности, можно сделать вывод о том, что предприятие классифицируется как среднее. Годовой объем продаж в 2017 году составил более 5% от годового оборота рынка общественного питания г. Красноярска. На предприятии утверждена разветвленная линейно-функциональная организационная структура, которая позволяет осуществлять эффективное управление 23 филиалами ООО «Прогресс» в г. Красноярске. Широкий ассортимент блюд, цена, быстрота и качество обслуживания стали ключевыми конкурентными преимуществами ООО «Прогресс», которые позволили данной сети выделиться среди прочих столовых.

Для более качественного исследования производственно-хозяйственной деятельности ООО «Прогресс» необходимо проанализировать финансовую отчетность предприятия, структуру капитала, оборотных и внеоборотных активов, динамику пассивов, провести расчёт показателей оборачиваемости оборотных средств, выделить финансовые результаты деятельности, сделать соответствующие выводы.

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Прогресс»

Капитал предприятия составляют финансовые ресурсы, авансирование в производственно-хозяйственную деятельность и направляет на формирование его имущества. Величина капитала является важнейшей характеристикой его потенциала, она отражает общую стоимость всех средств, имеющих в распоряжении предприятия [60].

Предприятие располагает активным и пассивным капиталом. Если в активе баланса отражаются средства предприятия, то в пассиве – источники их

образования.

Целью анализа является рассмотрение формирования и использование капитала на предприятии, а также выработка рекомендаций по его улучшению. Рассмотрим основной и оборотный капитал предприятия, которые сформированы за счет активного и пассивного капитала, для этого проведем внешний финансовый анализ и для этого воспользуемся формой отчетности за 2016 – 2017 год: «Бухгалтерский баланс» (Приложение А).

Предварительный обзор бухгалтерской отчетности преследует 2 цели:

- 1) оценить качество составленной отчетности;
- 2) в общих чертах ознакомиться с финансовым состоянием исследуемого предприятия. (Оценить деловую активность и эффективность деятельности).

Для предварительной оценки финансового состояния предприятия ООО «Прогресс» необходимо составить таблицу 4, где отражены данные из бухгалтерского баланса (Приложение А) в виде агрегированных показателей.

Таблица 4 – Общий анализ структуры баланса ООО «Прогресс», 2017 г.

Актив	Абс. значение, тыс. руб.	Уд. вес, %	Пассив	Абс. значение, тыс. руб.	Уд. вес, %
Внеоборотные активы	501	0,8	Собственный капитал	48 169	73,1
Оборотные активы	65 360	99,2	Заемный капитал	17 692	26,9
Баланс	65 861	100,0	Баланс	65 861	100,0

Общий анализ структуры баланса представленный в таблице 2, показал, что предприятие относится к сфере средних, так как валюта баланса составляет 65 861 тыс. рублей. В 2017 в структуре активов предприятия оборотные активы занимают наибольшую часть и составляют 99,2 %. В структуре пассивов большую часть составляет собственный капитал – 73,1 %. Удельный вес заемного капитала 26,9 %, что соответствует рекомендованным значениям для показателей финансовой устойчивости.

Текущие активы – это капитал, вовлеченный в хозяйственную деятельность предприятия скорость оборачиваемости которого менее 1 года. Для анализа активного капитала используется форма «Бухгалтерский баланс». Задачи анализа активов предприятия [61]:

- 1) выявить традиционную для данного предприятия структуру;
- 2) отследить характер изменений текущих активов во времени и дать им оценку;
- 3) рассчитать показатели, характеризующие эффективность использования текущих активов.

Рассмотрим показатели структуры и динамики активов ООО «МВК» в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели структуры и динамика активов ООО «Прогресс»

Актив	2016		2017		Отклонения (±)	
	Абс. значение, тыс. руб.	Уд. вес, %	Абс. значение, тыс. руб.	Уд. вес, %	Абс. значение, тыс. руб.	%
Всего активов, в том числе:	62 001	100,0	65 861	100,0	3 860	6,2
Внеоборотные активы	610	1,0	501	0,8	-109	-17,9
Оборотные активы, из них:	61 391	99,0	65 360	99,2	3 969	6,5
Материальные	54 667	89,0	48 323	73,9	-6 344	-11,6
Финансовые	6 724	11,0	17 137	26,2	10 413	154,9

Полученные данные в таблице 5 способствуют выявлению предпосылок производственной и финансовой устойчивости, а также дают возможность оценить потенциал экономического роста предприятия. В 2017 году величина активов предприятия составила 65 861 тыс. руб., общая сумма которого с 2016 года увеличилась на – 6 %. Важно отметить, что рост оборотных активов сопровождался снижением внеоборотных.

Когда происходят такие сдвиги в структуре имущества, целесообразно проанализировать, что произошло с другими элементами активов и пассивов. Необходимо определить, за счет каких статей баланса оказался возможным

прирост оборотных активов. Прямыми факторами увеличения оборотных активов могут быть либо уменьшение внеоборотных активов, либо увеличение источников оборотных средств. Без этих условий прирост оборотных активов невозможен [62]. Однако на практике такой прямой зависимости может и не быть. В нашем случае за анализируемый период произошло увеличение и оборотных, и внеоборотных активов. Это значит, что прирост собственных и заемных источников обеспечил покрытие и тех, и других активов.

Оборотные средства являются неременным условием для осуществления предприятием хозяйственной деятельности. Для того чтобы исследовать состояние оборотных активов, необходимо оценить их в динамике и структурно, как в абсолютных, так и в относительных показателях.

Структура и динамика оборотных активов предприятия представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели структуры и динамики оборотных активов ООО «Прогресс»

Показатели	2016		2017		Отклонения (±)	
	Абс. значение, тыс. руб.	Уд. вес, %	Абс. значение, тыс. руб.	Уд. вес, %	Абс. значение, тыс. руб.	%
Оборотные активы, всего, в том числе:	61 391	100,0	65 360	100,0	3 969	6,5
Запасы	54 667	89,0	48 323	73,9	-6 344	-11,6
Дебиторская задолженность	6 588	10,7	16 820	25,7	10 232	155,3
Денежные средства	136	0,2	217	0,3	81	59,6

Предприятие в своей деятельности существенно зависит от платежной дисциплины дебиторов. Поэтому необходимо знать состояние дебиторской задолженности, так как от нее в значительной степени зависит величина оборотных активов и мобильность имущества. Если прирост оборотных активов происходит за счет увеличения дебиторской задолженности, то следует оценить качество этой задолженности, то есть наличие или отсутствие в её сумме безнадежных долгов покупателей и других дебиторов [63]. Необходимо знать перечень дебиторов, их платежеспособность, провести экспертную оценку

просроченной и безнадежной задолженностей. Если безнадежных долгов нет, то всю дебиторскую задолженность, равно как и прирост, можно рассматривать в качестве полноценного мобильного элемента оборотных активов.

По данным таблицы 6 видно, что в 2017 году объем оборотного капитала составил на 6,5% больше чем в 2016 году. При этом капитал неравномерно распределен по стадиям кругооборота: значительная доля оборотных средств размещена в запасах (73,9%), остальная часть оборотных средств отвлечена дебиторами (25,7%), денежные средства не задействованы. Расчет показателей оборачиваемости активов представим в таблице 7.

Таблица 7 – Расчет показателей оборачиваемости оборотных средств ООО «Прогресс»

Показатели	2016	2017	Отклонения (\pm)
Выручка от продаж, тыс. руб.	159 044	155 608	-3 436
Средние остатки оборотных средств, тыс. руб.	61 391	65 360	3969
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	2,59	2,38	-0,21
Длительность одного оборота, дней	140,9	153,4	12,5

По данным таблицы 7 видно, что выручка упала, в 2016 году она составила 159 044 тыс. рублей, а в 2017 году 155 608 тыс. рублей. Показатель оборачиваемости оборотных средств за 2017 год равен 2,38 что означает полное задействование собственных средств. Длительность одного оборота в 2017 году составила 153,4 дня, что длиннее, чем аналогичный показатель в 2016 на 12,5 дней.

Финансовое состояние предприятия зависит от того, какие средства оно имеет в своем распоряжении и куда они вложены.

Целью анализа пассивного капитала является выявление структурных особенностей капитала, следовательно, определим, за счет каких источников изменяется объем капитала, и в какую сторону, исследуем собственный капитал [64], рассчитаем чистые активы по данным бухгалтерского баланса (Приложение

А).

Для того, чтобы исследовать пассивы ООО «Прогресс» необходимо провести общий анализ их состава и динамики в таблице 8.

Таблица 8 – Структура и динамика пассивов ООО «Прогресс»

Показатели	2016		2017		Отклонения (±)	
	Абс. значение, тыс. руб.	Уд. вес, %	Абс. значение, тыс. руб.	Уд. вес, %	Абс. значение, тыс. руб.	%
Всегочисле источников, в том числе	62 001	100,0	65 861	100,0	3860	6,2
собственных	61 544	99,3	48 169	73,1	-13 375	-21,7
заемных, из них:	457	0,7	17692	26,9	17 235	3771,3
долгосрочных	—	—	—	—	—	—
краткосрочных	457	0,7	17692	26,9	17 235	3771,3

По результатам общего анализа состава и динамики пассивов в таблице 7, делаем вывод о том, что общее количество источников увеличилось на 3860 тыс.руб, сумма собственных средств снизилась на 21,7%, а также сумма заемных средств возросла в 38,7 раз. При этом предприятие не использует краткосрочные и долгосрочные заемные средства, так как имеет возможность наращивать кредиторскую задолженность.

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Анализ финансовых результатов, деловой активности и рентабельности ООО «Прогресс» представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Показатели финансовых результатов ООО «Прогресс»

Показатели	2016	2017	Отклонения (±)	
	Абс. значение, тыс. руб.	Абс. значение, тыс. руб.	Абс. значение, тыс. руб.	%
Выручка от продаж	159 044	155 608	-3 436	-2,2%
Себестоимость продаж	100 204	118 331	-18 127	-18,1%
Валовая прибыль (убыток)	58 840	37 277	-21 563	-36,6%
Прибыль (убыток) от продаж	15 393	13 076	-28 469	-184,9%
Прибыль (убыток) до налогообложения	13 077	13 375	-26 452	-203,4%
Текущий налог на прибыль	–	–	–	–
Чистая прибыль (убыток)	13 077	13 375	-26 452	-203,4%

Как видно из таблицы 9 выручка от продаж уменьшилась на 2,2%, себестоимость продаж возросла на 18,1%, в сравнении с 2016 годом, вместо прибыли 13 077 тыс.руб, имел место значительный убыток в 13 375 тыс.руб. Это связано, в первую очередь, с увеличившимися на 15,9% коммерческими расходами, а также возросшей в 38,7 раз кредиторской задолженностью из-за открытия новой точки в железнодорожном районе.

В результате анализа финансового состояния ООО «Прогресс» можно сделать следующие выводы:

- по данным бухгалтерской отчетности за 2017 год ООО «Прогресс» валюта баланса на отчетный период составила 65 861 тыс.руб., среднесписочная численность работающих на предприятии, составила 308 человек, что характеризует предприятие как среднее;
- в структуре активного капитала наибольшую долю составляют оборотные активы 99,2 %, что говорит о достаточно мобильной структуре активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств предприятия.
- заемный капитал на отчетный период отсутствует;
- размер дебиторской задолженности за 2017 год увеличился на 10 232 тыс.руб, то есть фактически в 1,5 раза. В таком случае необходимо тщательно следить за платежеспособностью и дисциплиной своих дебиторов;
- рассматривая дебиторскую задолженность ООО "Прогресс", следует

отметить, что предприятие на 31.12.2017 имеет пассивное сальдо;

- предприятие ООО «Прогресс» обладает текущей платежеспособностью. Выручка от продаж в 2017 году уменьшилась на 2,2% по сравнению с предыдущим годом;

- имеет место убыток от продаж, что показывает возросшие расходы, и снижение эффективности деятельности предприятия;

- анализ отчета о прибылях и убытках позволяет сделать вывод о том, что себестоимость продаж за 2017 год повысилась на 18,1 %;

- на данном этапе рентабельность предприятия отрицательная, это связано с реализацией инвестиционных проектов, в частности, с открытием новой точки продаж в Железнодорожном районе г. Красноярска.

ООО «Прогресс» имеет устойчивое финансовое положение, успешно реализует инвестиционные проекты, достигает плановых показателей выручки, однако возросшая себестоимость продаж, управленческие расходы показывают положительную динамику, и перед руководством ООО «Прогресс» возникает ряд управленческих задач по вопросам кадрового менеджмента.

2.3 Анализ численности и кадрового состава ООО «Прогресс»

Для достижения плановых показателей, расширения сети, а также нивелирования фактора сезонности необходимо обеспечивать предприятие кадрами и эффективно использовать потенциал работников. Персонал предприятия общественного питания – это его ключевой ресурс, который непосредственно участвует в формировании финансового результата (как и практически во всех предприятиях сферы сервиса). Проанализируем кадровый состав организации в количественных и качественных аспектах, с целью выявления резервов повышения его эффективности [65].

Анализ системы управления персоналом строится на сборе информации о структуре, движении персонала, его количественных и качественных характеристиках. Эффективность системы управления персоналом во многом

зависит от качества принимаемых кадровых решений, что невозможно без анализа кадровых показателей и правильной интерпретации, и результатов [66].

Анализируя кадровый состав столовых ООО «Прогресс», рассмотрим вопросы динамики численности персонала, структуры персонала, т. е. распределения ее по видам деятельности и категориям работников, а также анализ движения кадров.

Так как компания уже 13 лет на рынке общественного питания, штатное расписание, особенно по части линейного персонала, прочно устоялось. В целом, в 23 столовых работает 335 человек, а именно: 23 управляющих, 45 поваров холодного цеха, 47 поваров горячего цеха, 57 кассиров, 45 операторов линии раздач, 63 официанта, 51 посудомойщица и 4 оператора туалетных комнат.

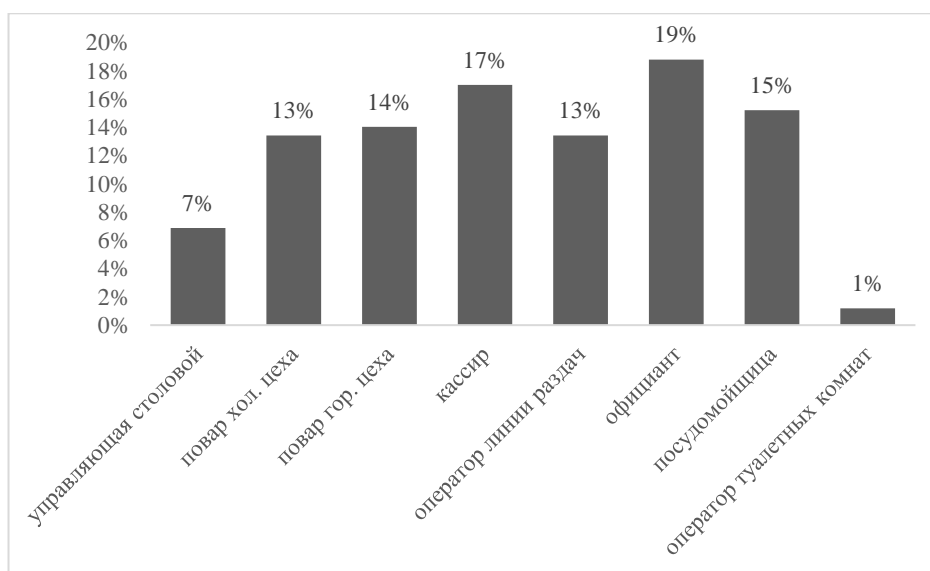


Рисунок 13 – Доля сотрудников ООО «Прогресс» по должностям, %

Таким образом, доля руководителей составляет в 2017 году 7% от общего числа сотрудников организации, численность специалистов - 27%, доля рабочего персонала – 66%. Важно отметить, что в связи с кризисом, ООО «Прогресс», тем не менее создает рабочие места в г. Красноярске.

В зависимости от размера столовой, структура, штатные единицы и их количество варьируется. Так, в небольших столовых, можно встретить совмещенные штатные единицы: официант-посудомойщица, кассир-раздача. В

нескольких столовых даже управляющий столовой может выполнять функции кассира и оператора линии раздач. С другой стороны, в более крупных точках имеет место глубокое разделение труда, начиная от поваров-бригадиров, сменных кассиров и вплоть до операторов туалетных комнат.

Согласно штатному расписанию существует гибкая система графиков: сменный два через два, три через три, пятидневная рабочая неделя, работа в дневные и ночные смены. Встречаются также и неординарные решения в целях экономии фонда оплаты труда, например, кассир, работающий по графику три в день, три в ночь, три выходных дня.

Необходимо отдельно выделить такую штатную единицу как повар. В столовых одновременно работают: повар холодного цеха, горячего цеха, пекарь, блинник, повар-WOK. Все это помогает достичь максимальной полноты ассортимента блюд. Один из поваров горячего или холодного цеха, как правило, помогает управляющей следить за трудовой дисциплиной, качеством продукции, работой других поваров, и также несёт материальную ответственность за продукцию и сырьё. В сети также работает бренд-шеф и шеф-повар, которые разрабатывают технологические карты (ТТК) под рецептуру блюд, проводят мастер-классы, повышают квалификацию персонала и помогают при открытии новых точек. Для опытных поваров в сети действует система наставничества, суть которой адаптация сотрудников к условиям работы на кухне, помощь с изучением ТТК. Далее рассмотрим структуру персонала ООО «Прогресс» по возрасту в таблице 10.

Таблица 10 – Структура персонала ресторана ООО «Прогресс» по возрасту 2015-2017 гг., чел.

Общий стаж работы	2015	2016	2017
18 -35 лет	39	38	70
35-40 лет	135	145	147
40-50 лет	77	91	72
более 50 лет	19	16	18
Итого	270	290	308

Анализ возрастной структуры персонала позволил сделать вывод о том, что большинство работников находятся в возрасте от 35 до 50 лет, что, в целом, характерно для организации подобного профиля. В нашем случае данная ситуация может являться плюсом. Поскольку говорит о должном уровне квалификации и «зрелой» мотивации к труду, возможном отсутствии отношения к работе в ООО «Прогресс» как к временной.

Распределение персонала ресторана ООО «Прогресс» по общему стажу работы представлено в таблице 11.

Таблица 11 – Распределение персонала ООО «Прогресс» по стажу работы, чел.

Общий стаж работы	2015	2016	2017
до 1 года	36	26	34
1 -3 года	50	58	86
3-5 лет	126	135	120
5-10 лет	58	61	60
более 10 лет	0	10	8
Итого	270	290	308

Анализ стажа работы сотрудников свидетельствует о том, что на работу принимаются сотрудники, уже имеющие опыт работы в общественном питании и опыт работы в других организациях. Наиболее многочисленная группа персонала – со стажем работы 3-5 лет. Данная ситуация благоприятна для организации, поскольку позволяет использовать потенциал опытных работников уже сразу после приема. Негативным моментом является отсутствие возможности использовать как мотивацию должностной и профессиональный рост (что возможно, например, для студентов).

Далее необходимо провести анализ движения персонала, как важный индикатор кадровой политики в организации. Данные по движению персонала представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Движение персонала ООО «Прогресс» в период 2015-2017 гг.

Годы	Среднесписочная численность, чел.	Валовой оборот, %	Оборот по приему, %	Оборот по увольнению, %	Текучесть кадров, %	Коэффициент стабильности
2015	270	46,7	26,7	20,0	20,00	21
2016	290	31,3	18,8	12,5	6,25	16
2017	308	60,0	40,0	20,0	15,00	29

Численность персонала ООО «Прогресс» в декабре 2017 года составила 308 человек. Данная ситуация обусловлена ростом объема оказания услуг вследствие открытия новой столовой, и значительным притоком клиентов, а также повышением трудоемкости работы поваров и официантов. Однако, без эффективного использования нормативов численности, трудоемкости работ, норм времени невозможно эффективно управлять ростом персонала, а расширение численности без анализа трудоемкости может привести к негативным последствиям для организации: росту затрат на персонал.

В то же время можно сделать вывод о том, что текучесть кадров в организации выше нормы (3-5%), что обусловлено общей тенденцией к текучести среди определенных категорий персонала, таких как официанты, посудомошницы. Однако, высокая текучесть является негативным моментом для организации, поскольку цель кадровой политики – укрепление и рост кадрового потенциала, мотивация всех категорий сотрудников для достижения эффективной работы в долгосрочном периоде, в частности за счет устойчивого кадрового потенциала [67]. Ориентация на текучесть и снижение за этот счет затрат на мотивацию и рост оплаты труда – негативная тенденция, которой подвержены как малые, так и крупные предприятия в современных условиях.

Далее необходимо рассмотреть особенности определения потребности в персонале. В ООО «Прогресс» данный процесс осуществляется департаментом персонала и коммуникации. Менеджеры по персоналу по заявлению администратора осуществляют подбор персонала, а впоследствии уже на рабочем месте происходит процедура отбора. Планирование численности практически не ведется, речь идет скорее о реактивной кадровой политике, когда

кадровые решения принимаются после возникновения определенных ситуаций (увольнение работника, возрастание напряженности, сбой в работе).

К отдельным категориям работников выдвигаются не только профессиональные, но и личностные требования, а также требования к стажу работы.

Рассмотрим механизм подбора и отбора кадров посредством анализа источников и методов подбора и отбора кадров. Основные источники подбора кадров: сайты по поиску работы и сотрудников, объявления в печатных изданиях, бегущая строка, листовки вакансий в столовых, знакомства, центр занятости, сотрудничество с техникумами пищевой промышленности.

Знакомства, СМИ – вот основные источники подбора кадров, что не всегда может обеспечить должную степень объективности при отборе и соответствии должности. В связи с этим линейный персонал проходит окончательный отбор на стажировке, а среднее звено и топ собеседуются совместно с генеральным и исполнительным директорами, чтобы впоследствии под присмотром опытных сотрудников сети вступить в должность. Стоит также отметить основные методы отбора персонала: собеседование, анализ документов, тестирование профессиональных качеств. По данным методикам происходит как отбор руководителей, специалистов, так и рабочего персонала.

Можно сделать вывод о том, что в ООО «Прогресс» не используются современные методы отбора персонала, например, такие, как психологические тесты, выявление личностных особенностей кандидатов, CASE-интервью (Кейс — это конкретная практическая ситуация, рассказывающая о событии (или последовательности событий), в котором можно обнаружить достаточно проблем. В ситуации как правило описываются реальные люди в момент принятия важного решения, сталкивающиеся с необходимостью совершать какие-то действия и нести ответственность за последствия [68]. Важно иметь в виду, что кейсы описывают реальные события, которые в условиях дефицита ресурсов не поддаются однозначно правильному решению. Хороший кейс должен содержать несколько возможных вариантов решений. Конструирование

кейса заключается в предложении возможностей, вероятностей и средств достижения цели), что является негативным, поскольку от работников сферы услуг, системы «человек-человек» требуется определенная психологическая подготовка, личностная предрасположенность к работе с людьми. Данная ситуация характерна для большинства российских предприятий как общественного питания, так и сервиса в целом [69].

Далее рассмотрим некоторые аспекты затрат на персонал и его мотивацию. Для высшего и среднего звена персонала компании помимо оклада предусмотрена премиальная часть зарплаты. Но в отличие от линейного персонала, который получает дополнительные выплаты за стаж, выполнение плана по выручке, участие в системе наставничества, высшее и среднее звено имеет так называемую карту целей. В соответствии с ней работник, занимающий ту или иную должность в компании, обязуется выполнить в течение определенного периода (как правило 1 месяца) ряд задач, достигнув целевого ключевого показателя деятельности (KPI). Для примера рассмотрим карту целей специалиста по подбору персонала, приведенную в таблице 13.

Таблица 13 – Карта целей специалиста по подбору персонала ООО «Прогресс» по подбору персонала

KPI	Значение цели, выполненной на 100%	Удельный вес надбавки, %	Размер надбавки, руб.
План по выручке компании	59 999 179 руб.	20	1000,00
Специальная задача месяца от руководства компании (Евразия – не более 2х открытых вакансий, Молокова – закрытие вакансии посудомойщица)	Отчет по проделанной работе за месяц	40	2000,00

Оконание Таблицы 13

КРІ	Значение цели, выполненной на 100%	Удельный вес надбавки, %	Размер надбавки, руб.
Своевременное и полное выполнение указаний Руководства и требований Руководящих документов компании (обучение технологии «перформия» + норматив по текучести линейного персонала на их этапе стажировки до принятия в штат + закрытие 5 приоритетных вакансий линейного персонала)	Доля (в %) линейных сотрудников, прошедших стажировку, соответствует нормативу: из 10 пришедших на стажировку, осталось не менее 5	20	1000,00
Степень удовлетворенности поступившими на стажировку кандидатами	Уровень соответствия подобранных сотрудников заявленным требованиям не ниже 4-х баллов	20	1000,00
Максимально возможный бонус	100 %	5000,00	

В ходе анализа кадрового состава и штатного расписания ООО «Прогресс» были выявлены как сильные стороны (оптимизация затрат на персонал, грамотно выстроенная система материальных поощрений, повышение квалификации сотрудников, использование всевозможных каналов по привлечению соискателей на должности), так и слабые, о них подробнее. Можно выявить следующие недостатки организации найма персонала ООО «Прогресс»:

- 1) отсутствует внутрикорпоративный кадровый резерв;
- 2) отсутствует четкая оценка личностных качеств кандидата, что может негативно отразиться на таких показателях как лояльность персонала, текучесть кадров и т.д.;
- 3) применяются лишь стандартные кадровые технологии, стандартное собеседование и анализ трудовой книжки, что может привести к негативным для

организации последствиям;

4) существуют штатные единицы, вакансии по которым открываются чаще остальных либо остаются открытыми дольше;

5) оплата труда линейного персонала находится на уровне ниже среднерыночного, что негативно воспринимается соискателями, несмотря на социальное обеспечение.

Подводя итоги по второй главе, можно сказать, что поставленные задачи были успешно выполнены, а именно: дать оценку производственно-хозяйственной деятельности ООО «Прогресс»; проанализировать управление персоналом ООО «Прогресс», выявить недостатки;

ООО «Прогресс» успешно осуществляет деятельность по оказанию услуг общественного питания в сегменте столовых. Объем годовых продаж составляет 5% от оборота рынка общественного питания г. Красноярск. За 13 лет на рынке на предприятии опытным путём утвердилась выверенная система стандартов качества, технико-технологически карты блюд, штатное расписание. Линейно-функциональная организационная структура позволяет эффективно управлять 23 филиалами ООО «Прогресс» и масштабировать бизнес по системе франчайзинга.

Анализ финансовой отчетности показал, что на предприятии имеет место убыток от продаж, обусловленный возросшими расходами, и общим снижением эффективности деятельности предприятия на фоне возросшей себестоимости и падения выручки. В дополнение к этому, себестоимость продаж и управленческие расходы показывают положительную динамику. Разница между кадровым составом и штатными единицами существенна, особенно в летний период и при открытии новых столовых, и зачастую этот факт становится причиной невыполнения плана. В целях повышения конкурентоспособности, ООО «Прогресс» необходимо улучшать работу с кадрами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе был проведен анализ управления персоналом ООО «Прогресс». Руководство все время работает над совершенствованием структуры управления организацией, добиваясь ее полного соответствия тем целям и задачам, которые поставлены перед предприятием, а также воздействующим на нее факторам на внутреннем и внешнем рынке. ООО «Прогресс» ясно осознает, что эффективность работы предприятия и его выживание в перспективе будет оцениваться адекватностью приспособления ее к изменившимся условиям внешней среды, а человеческий ресурс станет основным фактором деятельности предприятия общественного питания. Ведь именно работа персонала обуславливает качество оказываемых услуг.

Система управления персоналом в ООО «Прогресс» не оптимальна и требует совершенствования. Повышение эффективности управления ООО «Прогресс» всецело зависит от того, насколько разумно используется та ценность, которую составляют профессиональные возможности людей.

Подводя итоги по оценке эффективности управления персоналом в ООО «Прогресс», можно отметить, что главными проблемами являются:

- сложность в повышении по карьерной лестнице. Коллектив в ООО «Прогресс» уже устоявшийся, высокооплачиваемые должности заняты. Текучесть наблюдается только у работников с низким окладом; для назначения на должность управляющий столовой не используется внутрикорпоративный ресурс;
- отсутствие контроля персонала, работающего в дополнительные смены со стороны управляющего столовой;
- отсутствие мотивации к работе у персонала со стажем 3-5 лет, деструктивное влияние на коллектив, недавно пришедших в сеть сотрудников;
- для управляющих столовыми не предусмотрены инструменты адаптации и повышения квалификации;

– в ООО «Прогресс» отсутствуют инструменты оценки личностных качеств сотрудников, при найме в качестве ориентира используются технические характеристики;

– при найме сотрудников не учитывается фактор подлинности медицинских книжек, нет предложений для оперативного прохождения процедуры медкомиссии;

Для совершенствования системы управления персоналом ООО «Прогресс» рекомендуются провести следующие мероприятия:

1) разработать программу дополнительного обучения персонала (тренинги);

2) разработать новую систему нематериального стимулирования с целью повышения заинтересованности работников в получении наибольшего результата деятельности;

3) совершенствовать программы ориентации и адаптации нового сотрудника, предоставить возможности для повышения квалификации внутри компании;

4) внедрить методы оценки личностных качеств работников при приеме на работу;

5) установить сотрудничество с колледжами и техникумами с целью привлечь молодых специалистов в сеть;

6) создать систему внутрикорпоративного обучения для решения проблемы кадрового дефицита и предоставления сотрудникам возможности повысить квалификацию;

7) применять меры материальной ответственности для сотрудников, работающих в дополнительные смены для контроля качества оказываемых услуг;

8) установить сотрудничество с частной медицинской компанией для прохождения медицинского осмотра, чтобы предотвратить репутационные и правовые риски, связанные с недобросовестными соискателями;

9) установить заработную плату на уровне не ниже среднерыночного

для ряда штатных единиц, особенно специалистов;

10) внедрить практику повышения сотрудников по результатам работы и обучения;

11) разработать программу дополнительного обучения управляющих столовыми (тренинги).

Реализация данных разработок позволит руководству ООО «Прогресс» сократить текучесть кадров, повысить заинтересованность работников в конечном результате производственной деятельности, что безусловно отразится на качестве оказываемых услуг.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ 30389–95-2016 Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования. - Введ. 01.01.16 – Москва : Росстандарт, 2013. – С.10.
2. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: официальный сайт. - Режим доступа: <http://www.gks.ru>.
3. Баган, К. А. Анализ и перспективы развития рынка общественного питания в региональных условиях / К.А. Баган // Макроэкономические перспективы развития и рациональное размещение производственных сил. – 2016. – С. 388-391.
4. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю [Электронный ресурс]: официальный сайт. - Режим доступа: <http://krasstat.gks.ru>.
5. Средний чек в ресторанах вырос [Электронный ресурс]: блог ИСС 2ГИС. – Режим доступа: <http://blog.2gis.ru/average-bill-2017>.
6. Владимирова, О.Н. К вопросу о развитии сферы услуг России в условиях кризиса / О.Н. Владимирова, А.Т. Петровна // Фундаментальные исследования. – 2015. - №5-2. С. 390-395
7. Кофейни города Красноярска с описанием [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://krasnoyarsk.zaotdih.ru>.
8. Особенности развития рынка общественного питания России [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.officespb.info>
9. Палли, М. Азбука ресторатора. Все, что нужно знать, чтобы преуспеть в ресторанном бизнесе. М.: ВВРРГ, 2009. 500 с.
10. Заздравных, А. В. Экономика пищевой промышленности [Текст] / А. В. Заздравных, М. Д. Магомедов, Г.А. Афанасьева // Дашков и К. – 2014. – 232 с.
11. Конева О.В. Инновационный подход к системе управления хозяйствующим субъектом / О.В.Конева // Вопросы экономики и права. – 2014. – № 74. – С.189-193.

12. Эседова, Г.С. Об основных проблемах и прогнозе развития рынка общественного питания / Г.С. Эседова // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2014. - Т. 20. - С. 4201-4205.

13. Поклонова, Е.В. Динамика оборота общественного питания в Красноярском крае / Е.В. Поклонова, К.А. Баган// Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд: сб. мат-в XXXVII межд. науч.- практ. конф., 24 декабря 2015г., / под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск; 2015. – Ч.2. – С.123-128

14. Поклонова, Е.В. Статистика: учеб. пособие / Е.В. Поклонова, Н.С. Сметанина, Е.С. Микова; под. общ. ред. Е.В. Поклоновой. – Красноярск: СФУ, 2013.-210 с.

15. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. /Провалов В.С. –Москва : МПСИ, 2013.– 376с.

16. Дайновская О. Справочник по управлению персоналом: У всех на слуху / О. Дайновская – Москва, 2012. – 8-10 с.

17. Китайкин К.В. Адаптация сотрудников предприятий общественного питания – один из ключевых элементов системы управления персоналом / Москва, 2009. – 40-41 с.

18. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / Дашков и Ко – Москва, 2013. – 153 с.

19. Сивальнева Н. Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации / Н. Н. Сивальнева, А. В. Швеков // Управление персоналом. - 2014. - N 22. - С.51-53.

20. Степаненко Д.О. Методические подходы к оценке эффективности системы управления персоналом организации / Д.О. Степаненко // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. - № 8 (144). – С. 80 – 85.

21. Базарова Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М: Юнити, 2010. – 289 с.

22. Управление персоналом [Текст] учебник / Под общ. ред. И. Б. Дураковой. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 570 с.

23. Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы / Т. Демченко // Человек и труд. - 2016. - N 8. - С.72-75.
24. Кибанов, А. Я. Управление персоналом [Текст] учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. — М.: РИОР, 2007. — 288 с.
25. Долженко Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации / Р.А. Долженко // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2013. - № 1(99). – С. 149 – 155.
26. Воробьев А. Д. Стратегическое управление персоналом / А. Д. Воробьев, С. Б. Жданов, Ю. А. Кузьмина // Управление персоналом. - 2015. - N 15. - С.48-53.
27. HR-Portal [Электронный ресурс] : Сообщество HR-менеджеров – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/>
28. Авдеев С. В. Управление персоналом / Авдеев С. В. – 2014. – 53-56 с
29. Блинов А. О. Мотивация персонала корпоративных структур / А. О. Блинов // Маркетинг. - 2001. - № 1. - С. 88-101.
30. Хмырова, С. В. Ресторанный маркетинг: учебник / С. В. Хмырова. – Москва, 2011.
31. Казакова Ф. Управление персоналом по целям / Ф. Казакова, И. Беянина // Предпринимательство. - 2014. - N 6. - С.79-85.
32. Кибанов А.Я. Организация управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. - Москва : ГАУ, 2011. – 842 с.
33. Самоукина Н. В. Мотивация персонала как проблема / Н. В. Самоукина // Управление персоналом. - 2015. - N 7. - С.62-66.
34. Бухалков М.И. Управление персоналом / Бухалков М.И – Москва, 2010. – 368с.
35. Розин, М. Новые подходы в менеджменте персонала / М. Розин // Управление персоналом. 2009. №9. С.211.
36. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ ред. 03.07.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

37. Модели методы управления персоналом: Российское британское учебное пособие / Под ред. Е. Б. Моргунова — (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. — 464 с.

38. Лойлова И. В. Как «убить» мотивацию сотрудников // управление персоналом. — 2006. — № 11 (141). — С. 44–47

39. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2011. - №2. – С.82-90.

40. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - Москва: Юрайт, 2011. - 561 с.

41. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - Москва: Проспект, 2013. - 64 с

42. Барановский, В.А. Организация обслуживания на предприятиях общественного питания: учебное пособие / В.А. Барановский. – Ростов-наДону: 2013 – 352 с.

43. Калмыкова П.Д. Национальный менталитет и организационная культура: Восток и Запад // Управление корпоративной культурой. 2015. № 4. С. 236-241.

44. Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы / Т. Демченко // Человек и труд. - 2016. - N 8. - С.72-75

45. Котов Д. В. Оценка качества управления персоналом // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2015 г.). – Т. I. – Москва: РИОР, 2015. – 114 с.

46. Одегов Ю.Г, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова Оценка эффективности работы с персоналом: методологическийподход: учебнопрактическое пособие /Ю.Г.Одегов. - Москва:Альфа-Пресс,2011. – 234 с

47. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник. / ИД «ФОРУМ»:

ИНФРА – Москва, 2010. – 80 с.

48. Лукичева Л.И. Управление персоналом. Курс лекций / Омега-Л – Москва, 2007. – 264 с.

49. Скрипниченко Л.С. Роль корпоративной культуры в управлении трудовыми ресурсами // Человек и общество: опыт и перспективы социологического исследования: сборник научных статей. 2015. № 1. С. 121-125.

50. Иващишина М.В. Формирование системы управления персоналом / М.В. Иващишина // Новые технологии. – 2015. - № 23. – С. 55 – 59

51. Официальный сайт ресторана быстрого питания «Макдоналдс». [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://www.mcdonalds.ru/>.

52. Кибанов А.Я. Стратегическое управление персоналом: учебно – практическое пособие для студентов заочного обучения / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – Москва : ИНФРА – М, 2014. – 370 с.

53. Дайновская О. Справочник по управлению персоналом: У всех на слуху / О. Дайновская – Москва, 2012. – 8-10 с

54. Мартиросян, А. Сложности формирования руководителей среднего и малого бизнеса в России / А. Мартиросян // Проблемы теории и практики управления. - 2012. - №3. - С.119-123.

55. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента. / В. В. Травин, В. А. Дятлов. - МОСКВА: Центрполиграф, 2014. – 331 с.

56. Чунаков, А. М. К большому успеху в малом бизнесе. Вверх по служебной лестнице. / А. М. Чунаков. – МОСКВА: Сервис, 2013. – 272 с.

57. Хайдаров, В. М. Управление персоналом / В. М. Хайдаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - № 4. – С. 41-48.

58. Магура, И. Оценка работы персонала. Подготовка и проведение аттестации. / И. Магура. - МОСКВА: Феникс, 2015. - 179 с

59. Одегов, Ю.Г. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования / Ю. Г. Одегов, В. Б. Бычин, К. Л. Андреев. - Саратов: Изд-во Саратовского ун-та, 2014. – 421 с.

60. Чечевицина С.А.. Анализ финансовой деятельности / С.А. Чечевицина

М.: ИНФРА-М – НОРМА - 2003.г.

61. Грищенко, О.В., Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие./ Грищенко, О.В. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000 г. 112с.

62. Говорина О.В. Финансовый менеджмент. Учебное пособие: для студентов экономических специальностей / Говорина О.В. - Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2012

63. Бочаров В.В. Современный финансовый менеджмент/ Бочаров В.В. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.

64. Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учеб. пособие. – 2-е изд., доп./ Грузинов В.П, Грибов В.Д – М.: Финансы и статистика, 2002.

65. Кибанов, А. Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии. / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров - МОСКВА: Дело, 2016. - 412 с.

66. Бударин, В. Б. Работа с персоналом - новые возможности / В. Б. Бударин, А. П. Пасленов // Генеральный директор. - 2014. - № 11. - С. 21-27

67. Бычин, В. Б. Отбор и повышение квалификации персонала / В. Б. Бычин // Эффективный менеджер. - 2012. - № 4. – С. 23 – 35

68. Бершова, Л. В. Оценка личного трудового вклада руководителя / Л. В. Бершова // Справочник кадровика. - 2014. - № 1. - 104 с.

69. Волгин, А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. / А. П. Волгин, В. И. Матирко. - МОСКВА: Дело, 2015. – 593 с.

70. Волгин, В. В. Управление персоналом малого предприятия (предупреждение проблем): Практическое пособие. / В. В. Волгин. – МОСКВА: Маркетинг, 2014. – 300 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ООО «Прогресс» на 31 декабря 2017г.

		Коды	
Формы по ОКУД	0710001	071000	
Дата (число, месяц, год)	2.4.2018		
Организация <u>Общество с ограниченной ответственностью «Прогресс»</u>	по ОКПО	88652650	
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	246621337 5	
Вид экономической деятельности <u>Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания</u>	по ОКВЭД	56.10	
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Общества с ограниченной ответственностью/Частная собственность</u>	по ОКОПФ / ОКФС	65 16	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384 .	
Местонахождение (адрес)	660006, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Карла Маркса, д. 95, 3-01		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На 31 декабря 20 <u>17</u> г. ³	На 31 декабря 20 <u>16</u> г. ⁴	На 31 декабря 20 <u>15</u> г. ⁵
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы	—	—	—
	Результаты исследований и разработок	—	—	—
	Нематериальные поисковые активы	—	—	—
	Материальные поисковые активы	—	—	—
	Основные средства	501	610	501
	Доходные вложения в материальные ценности	—	—	—
	Финансовые вложения	—	—	—
	Отложенные налоговые активы	—	—	—
	Прочие внеоборотные активы	—	—	—
	Итого по разделу I	501	610	501
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	48 323	54 667	42 608
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	—	—	—
	Дебиторская задолженность	16 820	6 588	8 441
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	—	—	—
	Денежные средства и денежные эквиваленты	217	136	123
	Прочие оборотные активы			
	Итого по разделу II	65 360	61 391	51 172
	БАЛАНС	65 861	62 001	51 673

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На 31 декабря 20 <u>17</u> г. ³	На 31 декабря 20 <u>16</u> г. ⁴	На 31 декабря 20 <u>15</u> г. ⁵
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	(—) ⁷	(—)	(—)
	Переоценка внеоборотных активов	—	—	—
	Добавочный капитал (без переоценки)	—	—	—
	Резервный капитал	—	—	—
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	48 159	61 534	48 457
	Итого по разделу III	48 169	61 544	48 467
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	—	—	—
	Заемные средства	—	—	—
	Отложенные налоговые обязательства	—	—	—
	Оценочные обязательства	—	—	—
	Прочие обязательства	—	—	—
	Итого по разделу IV	—	—	—
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	—	—	—
	Заемные средства	—	—	1 394
	Кредиторская задолженность	17 692	457	1 812
	Доходы будущих периодов	—	—	—
	Оценочные обязательства	—	—	—
	Прочие обязательства	—	—	—
	Итого по разделу V	17 692	457	3 206
	БАЛАНС	65 861	62 001	51 673

Руководитель _____ Мукин К.Ю.

«2» апреля 2018 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Прайслист продукции ООО «Прогресс» на неделю №2

наименование	ккал	вес	цена	наименование	ккал	вес	цена
Салаты				Завтраки			
Салат с тунцом	183	100/2	52	Сырники с изюмом	269	150	60
Салат из свежей капусты с морковью	135	100/2	21	Блины	72	55	15
Салат «Чафан»	242	100/2	44	Блины с мясом	161	75	30
Салат «Нарцисс»	188	100/2	39	Блины с творогом	108	75	30
Винегрет со свежей капустой	106	100/2	25	Блины со сгущенкой	127	75	30
Салат «Мозайка»	192	100/2	48	Оладьи	334	100	29
Салат «Рохат»	223	100/2	52	Оладьи с яблоками	218	150	45
Салат «Корейский»	167	100/2	56	Масло сливочное	60	10	10
Салат «Фруктовый»	83	100	40	Гарниры			
Салат «По-домашнему»	117	100/2	39	Рагу овощное	165	150	52
Салат «Итальянский»	192	100/2	38	Картофельное пюре	181	150	28
Салат «Столичный»	125	100/2	38	Капуста тушеная	120	150	29
Сало соленное с гренкой	690	100/2	56	Гречка отварная	216	150	26
Яйцо копченое	105	40/2	12	Рис отварной	164	150	25
Первые блюда				Картофель жареный со шкварками	465	150	43
Пельмени отварные с бульоном	370	250	74	Перловка отварная	128	150	22
Окрошка	170	250	52	Картофель жареный	350	150	39
Щи с квашеной капустой	163	250	36	Кондитерские изделия			
Солянка сборная	168	250	55	Пончик в ассортименте	252	65	23
Суп-пюре из цветной капусты	139	250	49	Слойка сладкая	420	85	25
Бульон куриный	188	232	42	Слойка сытная	420	85	28
Суп гороховый с копченостями	236	250	39	Хлеб (белый, черный)	44/39	18	2
Суп из сайры	175	250	42	Хлеб «мини»	72	30	5
Вторые блюда				Бутерброд с ветчиной	401	140	52
Пельмени отварные мясные	436	200	74	Бутерброд с сосиской	401	150	59
Пельмени жареные	768	150	74	Пампушка с чесноком	48	40	6
Вареники с капустой жареные	495	150	43	Шаурма куриная в лаваше	380	202	79
Вареники с картошкой жареные	495	150	43	Напитки			
Вареники с капустой	375	200	43	Чай	0	200	12
Вареники с вишней	309	200	68	Чай с лимоном	2	200/10	15
Вареники с картошкой	375	200	43	Хаан чай (монгольский)	52	150/12	14
Вареники с творогом, изюмом	345	200	58	Кофе	0	200	16
Вареники ленивые с творогом	320	200	58	Какао	74	200	28
Манты	336	180	74	Молоко	100	200	19
Манты с курицей и морковью	336	180	74	Кефир домашний с ягодами	125	200	35
Хинкали	336	200	74	Кефир	100	200	21
Драники	406	150	48	Домашний йогурт	125	120	55
Драники с мясом	365	100	49	Сметана	160	100	22
Голубец мясной с соусом	148	100/20	44	Компот	110	250	19
Голубец ленивый с соусом	192	100/20	44	Сок в ассортименте	86	200	25
Котлета «Московская»	303	100	59	Напиток «Брусничный»	128	200	25